

الأستاذ الدكتور

محمد محمد إبراهيم

استاذ التسويق وإدارة الأعمال بجامعة المنوفية

خبير استشاري في الإدارة

رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

سلسلة وثائق

الجودة من المنظور الإداري



إدارة

الجودة من المنظور الإداري

مدخل إداري متكامل

Intergrated Managerial Approach For Quality (IMAQ)

الوثيقة الأولى

التأصيل

هل هي :

الفكري

* تأكيد الجودة ؟

لإدارة

* أو الحصول على الايزو ISO ؟ - أو هي إدارة الجودة الشاملة ؟

= أم ماذا

الجودة





سلسلة وثائق
الجودة من المنظور الإداري

الأستاذ الدكتور
محمد محمد إبراهيم
أستاذ التسويق وإدارة الأعمال بجامعة المنوفية
خبير إستشاري في الإدارة
رئيس جامعة المنوفية (الأسبق)

إدارة الجودة من المنظور الإداري

مدخل إداري متكامل

**Integrated Managerial
Approach For (IMAQ)**

2009

الدار الجامعية
٨٤ شارع زكريا غنيم - الإبراهيمية - الإسكندرية
ص. ب ٢٥ الإبراهيمية - رمل الإسكندرية
٠٠٢٠٢٥٩١٧٨٨٢ - ٠٠٢٠٢٥٩٠٧٤٦٦
e-mail: m20ibrahim@yahoo.com

أسم المؤلف: أ. د. محمد محمد إبراهيم

أسم الكتاب: إدارة الجودة من المنظور الإداري

الناشر: الدار الجامعية - الإسكندرية

العنوان: ٨٤ شارع زكريا غنيم الإبراهيمية الإسكندرية

تليفاكس: ٠٠٢٠٣٥٩١٧٨٨٢ - ٠٠٢٠٣٥٩٠٧٤٦٦

الموقع الإلكتروني: www.Eldarelgamaya.com

البريد الإلكتروني: m20ibrahim@yahoo.com

رقم الإيداع: ٢٠٠٨/١٠٧٨٥

رقم التقييم الدولي: ٧ - ١٠٨ - ٤٢٢ - ٩٧٧

فريق عمل الكتاب:

الإشراف الفني والكتابة والتجهيز: الدار الجامعية إسكندرية

تصميم الغلاف: أميرة أحمد رافت

طبع: مطبعة الخولى - طنطا



شهادة تقدير



تقديراً للسيد : لحسن نواف الكونز محمد محمد الربيعي

لما قام به سيادته من مجهود مميز في
المؤتمر القومي الأول لتسويق الخدمات الجامعية

THE FIRST NATIONAL CONFERENCE ON MARKETING OF UNIVERSITY SERVICES

١٨ - ١٩ مارس ١٩٩٨

رئيس المؤتمر
أ.د. محمد شعبان
وزير التعليم العالي والبحث العلمي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَ قُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ
وَسَتُرَوُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ "

سورة التوبة الآية (١٠٥)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

محتويات السلسلة

الوثيقة الأولى : التأصيل الفكري لإدارة الجودة .

(التي في أيدينا حاليا)

الوثيقة الثانية : إدارة الجودة : المعايير وآليات القياس ...

المحاور الأساسية في منظومة الجودة من المنظور الإداري .

(تصدر في غضون شهرين من صدور الوثيقة الأولى)

الوثيقة الثالثة : إدارة الجودة : آليات دعم قرارات التعامل مع

فجوات الجودة .

(تصدر في غضون شهرين من صدور الوثيقة الثانية)

تنويه ورجاء

في إطار منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ... يرحب المؤلف بمشاركة الباحثين والمفكرين بالناقشة والحوار الموضوعي والذي يركز علي الاقتباس الموثق انطلاقا من المعايير الاخلاقية للبحث العلمي والتي تؤكد علي ضرورة التوثيق العلمي في حالة النقل أو الاقتباس أو الاستفادة من أي مرجع علمي لتأكيد الأمانة العلمية .

١ - فهرس المحتويات

ص	الموضوع	م
١٩	تقديم	١
٢٧	الوحدة الأولى: إدارة الجودة وليدة مساهمات المدارس الفكرية للإدارة .	٢
٣٣	١ المساهمات الفكرية الإدارية للمدخل التقليدي في تطوير مهنة الإدارة .	
٣٩	٢ مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة .	
٤٣	٣ المدرسة الكمية (بحوث العمليات) The Quality Approach	
٤٣	٤ مدخل النظم The Systems Approach (ظهر أثناء الحرب العالمية الثانية)	
٤٥	٥ المدخل الموقفى .	
٤٧	٦ مدخل الجودة .	
٥١	٧ مدخل الكيانات Entities viewpoint	
٥٥	الوحدة الثانية : إدارة الجودة التحول من المفاهيم الفنية للجودة الي مفهوم توكيد الجودة .	٣
٥٩	١ المدخل الفني التقليدي لإدارة الجودة .	
٦٢	٢ مدخل توكيد الجودة Quality Assurance	
٩١	٣ علاقة توكيد الجودة (شهادة المواصفات العالمية) بإدارة الجودة من المنظور الإداري .	

ص	الموضوع	م
١٠٣	الوحدة الثالثة : إدارة الجودة الشاملة بداية التحول من توكيد الجودة الي إدارة الجودة من المنظور الإداري	٤
١٠٦	١ أسباب التحول نحو المداخل الحديثة في إدارة الجودة ، بدءا من مدخل الجودة الشاملة .	
١٠٨	٢ مفهوم الجودة الشاملة	
١١٠	٣ مساهمات رواد مدخل الجودة الشاملة	
١١٩	٤ العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية للجودة .	
١٢٤	٥ دور الإدارة العليا في تطبيق TQM	
١٢٧	٦ استخدام دوائر الجودة Cycles Quality Approach في تطبيق مدخل الجودة الشاملة	
١٣٠	٧ الأبعاد التنظيمية المتعلقة بتطبيق مدخل الجود الشاملة	
١٤٠	٨ مزايا الاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة	
١٤١	٩ العلاقة بين الإنتاجية وإدارة الجودة	
١٥٥	الوحدة الرابعة : فجوات ثقافة إدارة الجودة في إدارة المؤسسات العربية والمصرية .	٥
١٦١	١ مفهوم وأنماط الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية المصرية والعربية	
١٩٣	٢ نمط الإدارة العربية والمصرية في إدارة الجودة	
١٩٥	٣ معيار (أنماط ثقافة) إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية بصفة عامة .	
١٩٩	٤ فجوات ثقافة الجودة في المؤسسات العربية - مستوى جودة الاداء الإداري في ضوء ثقافة إدارة الجودة لدى القيادات الإدارية	
٢٤٣	الوحدة الخامسة : إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر الثقافة - الفجوات	٦
٢٥٢	١ مستوى جودة خدمات التعليم الجامعى المصرى بالمقارنة بمستوى جودة التعليم في الدول الاخرى .	

م	الموضوع	ص
٢	إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .	٢٦٢
٣	النمط الثقافي لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .	٢٩٢
٤	فجوات جودة الأداء الجامعي لإدارة الجودة .	٢٩٣
٧	الوحدة السادسة : التحول نحو مدخل : إدارة الجودة من منظور إداري شامل لماذا ؟ كيف ؟	٣٠٩
١	مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري	٣١٢
٢	كليات المؤسسة من المنظور الإداري :	٣١٥
٣	مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري .	٣٣٥
٤	إدارة الجودة على مستوى العميل (الجودة الكلية) وعلى مستوى المؤسسة (الجودة الجزئية) .	٣٤٣
٥	محاور منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري	٣٤٧
٦	التغيير المخطط - المدخل الرئيسي لتحقيق منظومة إدارة الجودة .	٣٥٩
٧	متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة من المنظور الإداري	٣٦٥
٨	الوحدة السابعة : آليات ضبط استخدام واستغلال الموارد والامكانيات المتاحة لتطوير جودة الأداء الإداري للمؤسسة	٣٧٥
١	نظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production	٣٧٩
٢	أسلوب الوقت المحدد " JIT " .	٣٩١
٣	مقومات نظام الـ JIT .	٤١٣
٤	المزايا المترتبة على استخدام نظام (JIT) .	٤٤٠
٥	العلاقة بين الإنتاج بدون فاقد ونظام الوقت المحدد	٤٤٢
٩	المراجع	٤٤٥
١٠	الملاحق	٤٥١

٢- فهرس الجداول

م	اسم الجدول	ص
١	إسهامات ومزايا وعيوب المدخل البيروقراطي في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة	٢٨
٢	الخطوات التفصيلية لمنح شهادة المواصفات العالمية	٨٢
٣	إسهامات رواد الجودة	١١١
٤	الفروق بين إدارة الجودة في إطار المفاهيم السابقة ومدخل إدارة الجودة الشاملة	١١٨
٥	الفروق الأساسية بين معايير إدارة المواصفات العالمية BS 5750/ ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة	١٢١
٦	العلاقة بين سلسلة أو مجموعة القيم لدى العميل والنشاط المسئول	١٢٢
٧	نتائج زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية من خلال إدارة الجودة	١٤٢
٨	توصيف أبعاد بعض التنوع الثقافي التنظيمي في بعض المؤسسات وتأثيره على الممارسات الادارية بها	١٦٦
٩	التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين حول القيم المتعلقة ببعض المفاهيم الادارية	١٦٨
١٠	ألماط فرق العمل المتنوعة ثقافيا كأداة لوضع استراتيجيات التحفيز	١٧٠
١١	تنوع الثقافات في بعض القضايا المتصلة بتقييم الأداء	١٧١
١٢	ملخص بأهم ظواهر فجوات جودة النشاط الإنتاجي وأهم مسبباتها	٢١٧
١٣	بيان نسبة الانفاق المالي علي التعليم كنسبة من الناتج القومي	٢٥٤
١٤	معايير مؤشرات التقييم والمفاضلة لترتيب أفضل الجامعات على مستوى العالم والوزن النسبي لكل معيار التي استند إليها المعهد الصين	٢٥٨
١٥	ترتيب الدول حيث عدد الجامعات التي صنفت ضمن أفضل خمسمائة جامعة	٣٦٠
١٦	ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي	٣١٦
١٧	تعريفات الجودة	٣٢٧
١٨	أبعاد الجودة لدي Garvin	٣٣٨
١٩	مقارنة نظام الشراء بمفهوم الإنتاج في الوقت المحدد والشراء التقليدي	٤٢٧

٣- فهرس الأشكال

م	اسم الشكل	ص
١	تطور مدارس الفكر الإداري للإدارة من خلال المدارس الفكرية	٣٢
٢	العلاقة بين الانتاجية والظروف المادية للعمل	٤٠
٣	الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الاخرى	٤٦
٤	العلاقة بين تحقيق منافع العميل والفوائد التي تعود علي المؤسسة	٥٠
٥	النظام المتكامل لإدارة الجودة من منظور الموصفات العالمية	٦٤
٦	الاطار العام لفلسفة الأيزو ٩٠٠١	٧٠
٧	ادوار الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية	٧٧
٨	نموذج حلقة الجودة لجوران	١١٦
٩	العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظم المختلفة	١٢٢
١٠	الانتقال من التنظيم الهرمي الذي يندار من خلال العمل الفردي الي تنظيم إدارة الجودة الشاملة	١٣١
١١	الوحدات التنظيمية المسؤولة عن عناصر الجودة في إطار مدخل الجودة من المنظور الإداري	١٣٧
١٢	الروابط بين الوظائف المتعلقة بمهمة معينة .	١٣٩
١٣	اساليب تطوير الجودة	١٤٧
١٤	العلاقة بين مدخلات الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية	١٧٦
١٥	انماط الثقافة التنظيمية طبقا لمحور ثبات / التغيير ومحور اتجاه التغيير : داخلي / خارجي	١٨٢
١٦	شكل توضيحي لنموذج السفينة	١٨٣
١٧	انماط الثقافة الإدارية وسمات القائد ومعايير النجاح وفلسفة وشعار كل من	١٨٨
١٨	العلاقة بين الثقافة السائدة في المؤسسة ومهارات المدير	١٩٠
١٩	كليات المؤسسة من المنظور الإداري	٣١٤
٢٠	دورة حياة المنتج	٣٢٧

تابع فهرس الأشكال

م	اسم الشكل	ص
٢١	العوامل المؤثرة على السلوك الانساني	٢٢٩
٢٢	النموذج الكلي لسلوك المشتري	٢٣٢
٢٣	العوامل المؤثرة على قدرة المؤسسة علي النجاح الاداري (العوامل المؤثرة علي الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة في اطار كيانات المؤسسة الستة)	٢٤٥
٢٤	الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة	٢٥٠
٢٥	كيفية إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الاداري	٢٧٢
٢٦	مقارنة بين قيمة الوقت في الشركات التي تطبق الـ Lean والتي لا تطبقه	٢٨٢
٢٧	أساليب الانتاج التي تستخدم في المؤسسات الصناعية	٤٠٠
٢٨	خطوط الإنتاج في ظل اسلوب الإنتاج المستمر للسوق	٤٠٢
٢٩	تنظيم العمليات الانتاجية في حالة الانتاج حسب الطلب	٤٠٣
٣٠	تنظيم العمليات الانتاجية في حالة الانتاج حسب الطلب	٤٠٨
٣١	تنظيم الآلات علي اساس المنتجات	٤١٠
٣٢	تنظيم الانتاج علي اساس مشترك	٤١٢
٣٣	نظام الترتيب التقليدي للآلات والمعدات (الترتيب الوظيفي)	٤١٥
٣٤	ترتيب العمل وفقا لنظام المجموعات التكنولوجية	٤١٦
٣٥	مراكز إنتاج تعمل بنظام الدفع والسحب باستخدام كروت الانتاج وكروت السحب	٤٢٢
٣٦	مصنع مركز نظام المصنع البؤري	٤٢٨
٣٧	مصنع إنتاج اوامر إنتاج قائم علي اساس التنظيم الوظيفي	٤٢٨

ما هو الهدف العام

إصدار تلك السلسلة من الوثائق العلمية إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟

لقد اعتقدت عندما فكرت الدخول في مناقشة قضية الجودة أن هناك تناسق فكري ولغة مشتركة بين جميع المهتمين بهذه القضية ، ومن ثم فإن موقفى في هذه الحالة سوف يكون تعايش سلمي بين جميع من سبقونا في هذا المجال ، لكن ليس كل ما يتمناه المرء يكون سهل المنال . لذا فقد وجدت الموقف مختلفا تماما عما كنت أتوقعة . وهنا بدأت أفكر في مواجهة هذا الموقف باتخاذ قرار مناسب لحسم قضية التفاوت الفكري في معالجة قضية إدارة الجودة وبدأت في المفاضلة بين ثلاثة بدائل :

- **البديل الأول :** إما ترك هذا الموضوع وعدم الدخول فيه تجنباً لأي مصادمات علمية قد يفهمها البعض على أنها تعدي على مجالهم ومن ثم مصالحتهم .
- **أما البديل الثاني :** فهو التريث قليلا حتي تتكشف الأوضاع وتصبح الأمور واضحة تماما قبل الدخول في معركة قد يسيء فهمها البعض .
- **أما البديل الثالث :** فهو عدم التريث و الدخول فوراً مناقشاً لهذه القضية وبعد تفكير طويل ودراسة متأنية قررت أن يكون البديل الثالث هو قراري في هذا الشأن . وهنا قد يتساءل البعض : ما هي أسباب اختيار البديل الثالث ليكون قراري في هذا الشأن ؟ **والاجابة علي هذا التساؤل إنما تكمن في الأسباب التالية :**

- وجدت أن عدم الدخول في مناقشة قضية الجودة من المنظور الإداري سوف يؤدي الي اتساع فجوة الجودة بين المفاهيم التقليدية للجودة ومفهوم الجودة من المنظور الإداري ، ومن ثم ستظل إدارة الجودة من المنظور

الاداري قضية غائبة تماما في ظل كم هائل من أدبيات الجودة والتي يعالج كل منها الجودة بمنظور مختلف عن الآخرين ، الأمر الذي يؤدي الي التداخل الغير مقبول في قضية الجودة من المنظور الاداري .
فلقد لاحظنا من خلال مراجعة أدبيات الجودة كثير من الأمور التي تحتاج الي توضيح في إطار المنظور الاداري . **لقد وجدنا علي سبيل المثال :**

- غموض كثير من المفاهيم ذات العلاقة بإدارة الجودة مثلا :
- الفحص والتفتيش الدوري للمنتجات .
- الحصول علي شهادة المواصفات العالمية (الأيزو ISO)
- الجودة الشاملة .

وغيرها من المفاهيم والتي سيورد ذكرها فيما بعد .

- المعالجة الجزئية لكثير من المفاهيم الادارية عند الحديث عن إدارة الجودة مثل القيادة ، فرق العمل ، التطوير والتحسين وغيرها وعدم ربطهما ببعض في إطار منظومة متكاملة .
- غيبة كثير من المفاهيم والأسس الادارية المرتبطة بإدارة الجودة مثال ذلك إدارة النشاط التسويقي .

ومن الأسباب الأخرى التي جعلتنا نتخذ قرار الدخول الفوري في مناقشة قضية إدارة الجودة هو : عدم الوقوف سلبيا أمام الثقافة الفنية والأجنبية التي تعالج قضية الجودة . فالمتتبع لمعظم أدبيات الجودة حاليا يجد أنه يغلب عليها الطابع الفني حيث أن معظم مصادرها مفكرين وعلماء ثقافتهم الأساسية فنية . ونحن لا نعترض علي ذلك إذا كان هذا الفكر يتفق مع منظومة العمل الاداري .

أما الثقافة الأجنبية فمعظم الكتيبات العربية مصدرها الأساسي هو الثقافة الغربية ولم توجد أي محاولة عربية لتأصيل قضية الجودة من المنظور الاداري الذي يتفق مع الثقافة العربية . لقد زودت الثقافة الغربية قاموس إدارة الجودة العربية بكثير من المصطلحات الأجنبية والتي سرعان ما وجدت من يسعى الي

نشرها ودعم تطبيقها في المؤسسات العربية دون التفكير في مدى ملائمتها للظروف المصرية والعربية . وأصبح من لا يطبقها يعتبر خارج دائرة التقدم والتطوير . لذا فقد وجدنا أن الوقوف سلبيا أمام تلك الظاهرة إنما يعتبر بمثابة عدم الالتزام المهني .

ومن الأسباب الأخوي التي دفعتنا الي ضرورة التدخل في مناقشة قضية الجودة هي أن تأجيل الدخول في تلك القضية سوف يؤدي الي اتساع الفجوة بل ويعقدها وفي النهاية ترسيخ خاطيء لادارة الجودة من المنظور الاداري .

تلك هي الأسباب الرئيسية التي دفعتنا الي ضرورة الدخول الفوري للمشاركة الفعالة لقضية إدارة الجودة مع إحساسنا بأن دورنا في هذا المجال غير مستحب من البعض ، إلا أننا لا نفرض رأيا في قضية جوهرية وحساسة تعددت واختلفت فيها وجهات النظر ، ولكننا هدفنا الأساسي هو فتح مجال موضوعي للحوار والمناقشة من أجل التوصل الي إطار متكامل للجودة من المنظور الاداري .

وفي ضوء تلك الأسباب السابقة التي كانت وراء التفكير في إصدار تلك السلسلة من وثائق المراجعة الفكرية للجودة من المنظور الاداري **والتي نستهدف منها تحقيق الأهداف التالية :**

- التأسيس الفكري لمفهوم إدارة الجودة من المنظور الاداري في إطار تطور مدارس الفكر الاداري والاتجاهات الحديثة المعاصرة في مجال إدارة الجودة .
- توصيف وتشخيص ومناقشة الجودة لدي مديري المؤسسات العربية والمصرية وتحديد أنماط تلك الثقافة وأهم النتائج التي تترتب علي التمسك بتلك الأنماط الثقافية للجودة كل ذلك بهدف توجيه الثقافة العربية والمصرية نحو أنماط ثقافة الجودة من المنظور الاداري .
- اقتراح إطار عام لادارة الجودة من المنظور الاداري متضمنا المحاور

الأساسية والآليات المرتبطة بكل محور ومن أهم تلك المحاور :

- آليات المعايرة والقياس المرجعي للجودة .
- معايير الجودة الكلية (جودة تحقيق منافع العميل) والجزئية المرتبطة بمعايير أداء منظومة العمل الإداري في جميع كيانات المؤسسة من المنظور الإداري .
- المعايير العامة التي تضبط أداء النشاط الإداري للمؤسسة .
- كيفية اتخاذ قرارات علاج فجوة الجودة في إطار المنهج العلمي المتكامل لاتخاذ القرارات الإدارية من خلال :

- عرض لكيفية اتخاذ قرارات علاج فجوة الجودة بإسلوب علمي .
- التشخيص والتحليل لأسباب فجوات الجودة وتحليل بدائل علاجها .
- وذلك من خلال التطوير الإداري الشامل .
- استخدام الآليات المناسبة والتي تساهم في دعم قرارات علاج فجوات الجودة من خلال دعم المراحل التالية لتلك القرارات :
- تشخيص وتحديد وتحليل أسباب فجوات الجودة
- تحليل بدائل قرارات علاج فجوة الجودة .
- وضع خطة تنفيذية لتنفيذ قرار علاج فجوة الجودة .
- وضع قرارات علاج فجوات الجودة موضع التنفيذ ومتابعة نتائجه . ومن الأمثلة على تلك الآليات :

- الآليات الكمية والاحصائية، نظم المعلومات الإدارية ، الحاسب الآلي ، الآليات الإدارية والتنظيمية والإدارية والبشرية .

نتمنى ألا يكون هذا العمل بمثابة فتح مجال لمناقشة جدلية غير مفيدة بل نأمل أن نفتح الطريق أمام مناقشة فكرية جادة وموضوعية مبنية على أسس علمية بهدف الوصول الي لغة مشتركة لإدارة الجودة من المنظور الإداري بين جميع المعنيين بالجودة .

وفي النهاية الشكر واجب :

لا يسعدني في النهاية إلا أن أقدم خالص الشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم وقدم المعاونة الصادقة بالفكر أو بالوثائق العلمية أو خبرة الممارسة في مجال الجودة خاصة في مجال الجودة والاعتماد في التعليم العالي وأخص بالشكر الاستاذ الدكتور / **شريف العربي** عميد معهد الإنتاجية والجودة بالأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري الذي أتاح لي الفرصة للدخول في هذا المجال المعرفي وهو الجودة والتعرف علي كثير من أبعادها العلمية ، فكان ذلك بمثابة البداية الحقيقية للتفكير في الدخول في هذا المجال وربطة بالادارة . والشكر أيضا الي أسرة كلية التجارة جامعة المنوفية وعلي رأسها الأخ الاستاذ الدكتور / **ثابت إدريس** الذي كان له دور بارز في مجال الاعتماد والجودة وانجازاته البارزة في الكلية والتي كان لها دوراً بارزاً في تشجيعي علي مناقشة هذه التجربة . الشكر الخاص أيضاً للاخ **الاستاذ الدكتور / جمال الدين محمد مرسي** استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال ووكيل كلية الدراسات العليا الذي أفاض بخبراته وتجاربته في مجال الجودة والاعتماد وتوفير كثير من الوثائق الخاصة بممارسة الجودة والاعتماد في الجامعات المصرية . الشكر أيضاً الي طلاب الدراسات العليا في معهد الجودة علي تحملهم عبء مناقشة قضية الجودة من منظور إداري واضافاتهم الايجابية في مجال ممارسة الجودة . الشكر أيضاً الي **الاستاذ / رضا عطية** الباحث ومدير التدريب بالبيت العربي للتدريب والاستشارات الادارية " أميتراك " علي ما ساهم به من أفكار وخبرات ذات قيمة واضحة في هذا المجال والشكر موصول الي جميع من ساهم في التفكير في إخراج تلك الوثائق .

نسأل الله أن يوفقنا جميعا الي بناء صرح فكري جديد لادارة الجودة من المنظور الاداري ويكون بمثابة ثقافة الادارة المصرية والعربية لتعديل مسار المؤسسات المختلفة لكي تتواكب وتتكيف علي الأقل مع التطورات العالمية التي تخلفنا عنها طويلا . وأصبحنا ندور في فلك الدول التي تبحث عن النمو بعد أن كنا في مقدمة الدول التي سبقتنا في التقدم والنمو وأصبحت تحتل مكانه متقدمة بين الدول العظمي .

اننا نقدم هذا العمل العلمي المتواضع لا نبغي إلا أن نقدم عملاً مفيداً للمسؤولين بالمؤسسات المختلفة والباحثين ورجال الأعمال والمفكرين عملاً لقول الله تعالى :

بسم الله الرحمن الرحيم
« فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ »

صدق الله العظيم

(سورة الرعد (الآية رقم ١٧)

وقول رسول الله صلى الله عليه وسلم :
«إِذَا مَاتَ بَنُ آدَمَ انْقَطَعَ عَمَلُهُ إِلَّا مِنْ ثَلَاثٍ : صِرْقَةٍ جَارِيَةٍ أَوْ عِلْمٍ يَنْتَفَعُ بِهِ ، أَوْ وَلَرٍ صَالِحٍ يَرْعُوهُ .

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

المؤلف

أ.د. محمد محمد إبراهيم

رسالة إلى المعنيين

بالوثيقة الأولى

● رؤساء المؤسسات العربية والمصرية :

الشكر أولاً : واجب علي إصراركم وسعيكم المستمر نحو التطوير والتغيير لمواكبة تحديات الألفية الثالثة والتي أصبحت تشكل التهديدات التي تقف أمام جهود التطوير

أما العتاب : فهو الاتجاه نحو التقليد والمحاكاة في التطوير وخاصة ما يتعلق بتطوير الجودة . فالجودة ليست إجراءات تتبع من قبل هيئات محلية أو عالمية ... الجودة ليست إعداد مجلدات وعقد اجتماعات وتشكيل لجان تطوير وترقيات، العاملين، زيارات واستقصاءات، تنتهي في النهاية بالحصول علي شهادات تفوق ، مع عدم التغيير في الأداء أو المخرجات النهائية .

أما النصيحة : التمسك بالسير في طريق التقدم الحقيقي والذي إتبعته الدول التي كانت تقف خلفنا وأصبحت الآن تقف أمامنا بمسافات طويلة . لقد اعتمدت تلك الدول علي تنمية الثقافة الادارية بكافة أبعادها ومن أهم أبعادها ثقافة إدارة الجودة . إدارة الجودة من منظور إداري ولم تكنف فقط بالسير نحو اتباع إجراءات لتحقيق مواصفات جودة عالية والحصول علي الشهادات كهدف ولكنها كانت تسعى الي تطوير حقيقي في الجودة فوصلت الي مراكز تتقدم في الترتيب بين دول العالم وتكاد تخرج معظم مؤسساتنا من دائرة المنافسة .

يا رؤساء مؤسسات جمهورية مصر العربية .

: السادة :

● رؤساء المصالح والأجهزة الحكومية

● رؤساء وأعضاء مجالس إدارة شركات قطاع الأعمال العام والقطاع الخاص

● رؤساء وأعضاء مجالس إدارة البنوك

● رؤساء وأعضاء مجالس الجامعات

● مديري المستشفيات...

● الخ .

جهودكم في تطوير مؤسساتكم تحسب لكم وسعيكم مشكور ولكنها تذهب في مهب الريح لأنها جهود تتم في غياب منهجية محددة منهجية محددة لادارة الجودة ، جهودكم تتم في غياب إدارة الجودة من منظور إداري متكامل بسبب الثقافة التي تركز علي التقليد والمحاكاة بدون بصيرة واعية ، ثقافة مجرد الحصول علي شهادات للتفاخر والتباهي بها وتسجيلها في قوائم السيرة الذاتية للقيادات والسيرة المؤسسية .

هل تعلمون أن محاور منظومة إدارة الجودة تخرج عما تتبعونه من إجراءات وتطلق الي محاور متكاملة بدايتها وجود مرجعية للتعرف علي مستوي الجودة . وأن تلك المرجعيات متعددة، بعضها مرجعيات أولها مرجعيات جودة عملاء مؤسساتكم ثم مرجعيات الأداء الإداري بالاضافة الي تلك المرجعيات هناك مرجعيات دولية وأخرى وهي الأهم مرجعيات أخلاقية وتلك المرجعيات هي جزء من الثقافة الغائبة .

وأخيرا الرجاء : اتساع صدوركم لحوارنا حول موضوع إدارة الجودة .
فحرصي الشديد كمتخصص في الادارة فكراً وممارسة هو دافعي الأساسي لتصحيح المفاهيم الادارية السائدة في المجتمع المصري وهي الادارة الغائبة أو بالاحري الادارة الحاضر الغائب . **إنني علي يقين تام بالمقاومة والتي ارسلها دائما وهذا شيء طبيعي ومتوقع وتلك هي سنة الحياة .**

• الرواد المخلصين من رجال الأعمال :

رسالتنا لكم بمواصلة التطوير المبني علي مفهوم إدارة الجودة من منظور إداري وليس من منظور إجرائي ، فالرجاء هو البعد عن المفاهيم التقليدية عن الجودة والتي تركز علي مجرد الحصول علي شهادات تعلق علي الحوائط . إننا نناشدكم بالسعي نحو تنمية ثقافة الجودة من المنظور الإداري لدعم ومساندة الجودة ممارسة وعملاً، لتثبيت الأقدام في الأسواق المحلية والعالمية . إنالألفية الثالثة تتطلب فكراً جديداً ورؤية مغايرة عما وهي الجودة والتحسين والتطوير المتنامي والتوقف عن التمسك بالجوانب الشكلية في قضية الجودة والاتجاه نحو جوهر قضية الجودة .

• المفكرين والكتاب والباحثين في هذا المجال المعرفي :

الشكر الموصول إلى جهودكم المستمرة وتراكم المتراكم لتطوير إدارة الجودة . والرجاء هو المناقشة الموضوعية، فالفكر الانساني لا ينضب وإنما هو دائم ومتراكم مادامت هناك حياة وبشر ، أرجو أن تتسع أفاقنا لمناقشة المفاهيم الشائعة والمتوارثة في مجال الجودة بموضوعية بعيداً عن التخصص الوظيفي والمهني .

والآن دعونا نتجول معاً في محاور تلك الوثيقة
للتعرف علي الأبعاد الحقيقية لإدارة الجودة من المنظور
الإداري لترسيخ الثقافة الحقيقية لإدارة الجودة .

مقدمة الوثيقة رقم (١)

إن من الأسباب الرئيسية للفجوات بين ادبيات إدارة الجودة ومن ثم عدم وجود اتفاق عام حول المحاور الأساسية لإدارة الجودة هو عدم الرجوع الي مخرجات مدارس الفكر الاداري والتي تساهم في بناء إطار متكامل وشامل لإدارة الجودة من المنظور الاداري .

لقد ساهمت كل مدرسة من مدارس الفكر الاداري في طرح مباديء وأصول علمية ساهمت في علاج فجوات الأداء الاداري السائد في الظروف التي كانت سائدة في كل مرحلة من مراحل تطور الفكر الاداري.

وفي إطار غيبه أدبيات مخرجات مدارس الفكر الاداري ، خاصة بالنسبة للرواد الأوائل الذين كان لهم دور ومساهمات بارزة في مجال إدارة الجودة من غير المتخصصين في الإدارة ، سادت كثير من المداخل التي تعالج قضية الجودة . وبالرغم من الأفكار الجديدة والمساهمات التي أضافتها تلك المداخل للارتقاء بمستوي أداء المؤسسة لإنتاج الملع والخدمات التي تحقق احتياجات عملائها ، إلا أنه كانت هناك فجوات في مخرجات مدارس الجودة .

لقد كانت بداية التفكير في تحسين الجودة بالتركيز علي النواحي الفنية من خلال التفتيش الدوري المستمر للتحقق من تطابق المواصفات الفنية للمنتج ثم تحول الاتجاه نحو البحث عن مواصفات عامة وعالمية يجب أن تلتزم بها المؤسسات حتي تلقي منتجاتها قبولا وثقة من قبل العملاء في الأسواق العالمية والمحلية ، وعرف هذا الاتجاه بتوكيد الجودة من خلال المواصفات العالمية للجودة والتي تعرف باسم الأيزو (ISO) .

وقد سعت معظم المؤسسات في معظم دول العالم للحصول علي شهادات الأيزو التي تمنح من خلال مؤسسات دولية معينة ولم تتوقف الجهود المرتبطة

بالجودة عند تلك المرحلة بل حدث اتجاه جديد في الارتقاء بمستوي الجودة ويتبلور هذا الاتجاه في ضرورة تكامل الجهود والأنشطة داخل المؤسسات من خلال فرق العمل نحو اشباع حاجات العملاء .

أي أصبحت حاجات ورغبات العملاء هي الموجه لأنشطة المؤسسة وعرف هذا المدخل بمدخل الجودة الشاملة ويعتبر ديمينج Deming رائد مدخل الجودة الشاملة . هو أول من وضع قواعد ومبادئ أساسية لمدخل الجودة الشاملة . ثم توالى جهود مفكرين آخرين مثل جوزيف جوران Juran وكروسبي Crosby وغيرهم في إضافة أبعاد محاور جديدة لمدخل إدارة الجودة الشاملة .

هذا وقد استمرت جهود الرواد والمفكرين في أمريكا واليابان والدول الأوروبية المختلفة . في بذل الجهود لتطوير ثقافة الجودة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، وكان نتيجة ثمره تلك الجهود تغيير ثقافة الجودة في تلك المؤسسات وحقق تقدم ملحوظا في الأداء واحتلت مراكز تنافسية مرتفعة في الأسواق المحلية والعالمية ، ومن ثم تحولت كثير من مؤسسات تلك الدول الي مؤسسات عالمية وعابرة القارات ومازالت الجهود تبذل حتي الآن ولم تتوقف الجهود التي تبذلها المؤسسات العالمية في مجال تطوير إدارة الجودة لاستمرار احتلالها مراكز تنافسية قيادية خاصة في الأسواق العالمية .

وفي الوقت الذي تمتلك فيه المؤسسات العالمية زمام مبادرة التغيير ، حتي بالنسبة لمؤسسات بعض الدول كانت منذ فترة قصيرة تسير في ركاب الدول النامية مثل دول جنوب شرق أسيا فإن معظم المؤسسات العربية والمصرية مازالت تعمل تحت شعار " **الإدارة الحاضر الغائب** " ومنها ثقافة إدارة الجودة مازالت معظم تلك المؤسسات والتي صدمتها رياح التغيير عاجزة حتي عن التكيف مع التغيرات والتحديات التي حدثت وتحدث والنتيجة أن أصبحت مؤسساتنا عاجزة حتي عن الدفاع عن أسواقها المحلية أمام منافسة

الشركات الأجنبية . لعل السبب الرئيسي في ذلك هو ثقافة إدارة مؤسساتنا المبنية علي إن أساس النجاح الحقيقي للمؤسسات هو توفير المقومات المالية والمادية ولم تفكر في كيفية تدبير تلك المقومات وكيفية استغلالها أفضل استغلال ممكن لتحقيق رسالة وأهداف تلك المؤسسات وهذا هو الدور الحقيقي لمهنة الإدارة .

ويتوقف تطوير مهنة الإدارة علي الثقافة الإدارية وثقافة الجودة لدى قيادات تلك المؤسسات .

والآن وبعد هذا العرض الموجز عن الجهود التي بذلت نحو تطوير مفاهيم ثقافة الجودة ، يبقى عدة أسئلة في حاجة للإجابة عليها هي :

- هل الجهود التي بذلت في مجال تطوير ثقافة الجودة أصبحت تمثل مدخل شامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
 - هل تصبح تلك الجهود بمثابة مدخل متكامل نوصي بتطبيقه في المؤسسات المصرية ؟
 - أم مازالت هناك إمكانية لإضافة أبعاد جديدة تستكمل بها الجهود السابقة لتكوين مدخل متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري .
- تمثل الإجابة علي تلك التساؤلات المجال الرئيسي للقضايا الأساسية لهذه الوثيقة .

لذلك تستهدف تلك الوثيقة الإجابة علي التساؤلات السابقة من خلال مناقشة القضايا التالية :

- إدارة الجودة في إطار مخرجات المدارس الفكرية للإدارة .
- المفاهيم الفنية والتقليدية لإدارة الجودة .
- إدارة الجودة الشاملة - الاتجاه نحو التحول لإدارة الجودة من المنظور الإداري .
- ثقافة وفجوات الجودة في المؤسسات العربية والمصرية .

- ثقافة وفجوات الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .
 - إدارة الجودة من المنظور الإداري الشامل .
 - آليات استخدام موارد وإمكانات المؤسسة لتطوير جودة الأداء الإداري
- نرجو أن تكون مناقشة محتويات تلك الوثيقة بمثابة مساهمة جادة وموضوعية للتأصيل العلمي لإدارة الجودة من المنظور الإداري .
- نرجو من خلال محتويات تلك الوثيقة أن نفتح باب الحوار والمناقشة الجادة والموضوعية بعيدة عن التحيز المهني أو العلمي .
- حتى تتوحد الجهود من أجل الوصول الي منهج متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري يتم تسويقه لقيادات المؤسسات المصرية حتي تتمكن من البدء في مسيرة الإصلاح الإداري الحقيقي والبعد عن شعارات التطوير الإداري والتي توحى للرأي العام بالسير في طريق الإصلاح الإداري مع أنها مجرد تقليد ومحاكاة لما يتم في دول العالم المتقدم .
- نتمنى أن يكون هذا العمل بمثابة تنوير للقيادات الإدارية حتي تسلك الطريق السليم نحو التقدم الإداري الصحيح .

بسم الله الرحمن الرحيم

• ربنا لا تزغ قلوبنا بعد إذ هديتنا وهب لنا من لدنك رحمة إنك أنت الوهاب .

صدق الله العظيم

والله الموفق لكل المخلصين لخدمة مصرنا الحبيبة

أ. د. محمد محمد إبراهيم

مايو ٢٠٠٨

الوحدة الأولى

ENOTING

إدارة الجودة - وليدة مساهمات
المدارس الفكرية للإدارة



الوحدة الأولى

إدارة الجودة - وليدة مساهمات

المدارس الفكرية للإدارة

تقديم :

بداية نود أن نؤكد علي ان الحديث عن علاقة إدارة الجودة بمساهمات مدارس الفكر لا يتم إلا بتوضيح أولي لعلاقة الجودة بالإدارة . فمصطلح الجودة وإن اختلفت الآراء حول تعريفه - كما سنوضحه فيما بعد - إلا انه لا يخرج عن كونه ذلك المستوي من : الأداء أو الموصفات أو المكونات ، حسب طبيعة الشيء محل تحديد مستوي جودته ، والذي يحقق الهدف المنشود منه . فقد يكون هذا الهدف هو تحقيق منافع العميل وذلك بالنسبة للمنتج الذي يشتريه ، أو ملائمة الموصفات للاستخدام كما هو الحال بالنسبة للمواد الأولية المشتراه ، أو إتقان العمل للتوصل للأداء المرغوب سواء بالنسبة للعمل اليدوي أو الذهني ، أو توافق المكونات مع طبيعة الاستخدام مثل توافق مكونات المنتج مع طبيعة العمل الذي يستخدم فيه المنتج ... وهكذا .

وبتضح مما سبق أن مصطلح الجودة يتعلق بالمؤسسة التي تقوم بإنتاج المنتج والعمل الذي يشتريه بمعنى آخر يجب علي المؤسسة أن تقوم بإنتاج المنتج (سواء كانت سلعة أو خدمة) بالموصفات والمكونات ومستوي الأداء الذي يحقق منافع العميل أي طبقا للمعايير التي تحقق جودة العميل . من هذا المنطلق لابد أن تسعى المؤسسة الي البحث عن الآلية الأساسية التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف . وفي حقيقة الأمر فإن تلك هي الإدارة . ومن ثم فإن الإدارة

هي بمثابة الوسيلة الرئيسية لتحقيق المستوي المرغوب من الجودة لابد هي الاخرى أن تُمارس باثنتان . بمعنى ممارسة العمل الاداري بمستوي الجودة الذي يحقق مستوي جودة العمل . وتتوقف ممارسة منظومة العمل الاداري بهذا المستوي من الاتقان علي مرجعيات إدارية (معايير إدارية) وتتمثل تلك المرجعيات أو المعايير الادارية في الأسس والمبادئ الادارية التي تم التوصل إليها من خلال المدارس الفكرية المختلفة للإدارة . ومن هنا يطلق علي المصطلحين معاً (الجودة والادارة) إدارة الجودة^(١) . والتي تعني باختصار سلسلة من المهام الادارية المترابطة والمستمره والتي تُمارس في إطار مجموعة من المرجعيات الادارية لاستغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن من أجل تحقيق منافع عملاء المؤسسة .

وطالما أن ممارسة العمل الاداري يتوقف علي المعايير الادارية ، وأن تلك المعايير هي بمثابة مخرجات المدارس الفكرية المختلفة الأمر الذي يدعو الي مناقشة تطور مدارس الفكر الاداري للتعرف علي مساهمات كل مدرسة فكرية .

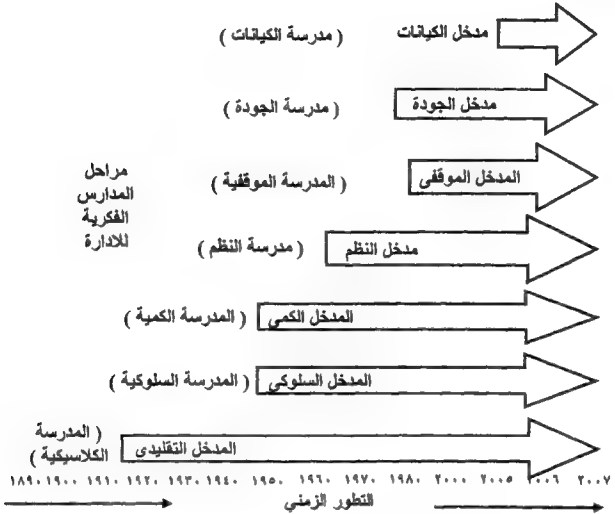
لقد مرت الإدارة بعدة تطورات متعددة من المنظور العلمي والمهني من خلال مساهمات عدة مدارس فكرية متعددة ، ولقد ساهمت كل مدرسة بمجموعة من المبادئ والأصول العلمية التي خضعت للتجارب العلمية وثبت صلاحيتها في ظروف معينة . وقد ركزت مساهمات تلك المدارس الفكرية في تطوير مستوي جودة الأداء الإداري للمؤسسة من أجل الارتقاء بمستوي جودة منتجاتها (سلع أو خدمات) لتحقيق منافع العملاء - كما أوضحنا سلفاً - وتمثل الاتجاهات الحديثة اليوم من المنظور العلمي والمهني لمهنة الإدارة محصلة إسهام جميع المدارس الفكرية على مر السنين .

(١) سوف نناقش بالتفصيل إدارة الجودة من المنظور الاداري في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .

وما زالت الجهود تبذل حتى اليوم لتطوير المفاهيم والأسس العلمية لمهنة الإدارة في شتى مجالاتها حتى يمكن الارتقاء بها لمواجهة التحديات المحلية والعالمية .

ما هي مراحل تطور الفكر الإداري ؟

لقد مر الفكر الإداري عموماً بمجموعة تطورات عبر سنوات طويلة من خلال مدارس فكرية مختلفة وقد قدمت كل مدرسة فكرية إسهاماً في أبعاد معينة كونت في النهاية الأسس والأصول العلمية للإدارة أو ما يطلق عليه المنظور العلمي للإدارة . ويوضح الشكل التالي مراحل تطور مدارس الفكر الإداري من خلال المدارس الفكرية المختلفة :



شكل رقم (١)

تطور مدارس الفكر الإداري للإدارة من خلال المدارس الفكرية

هذا وتهدف هذه الوحدة الإجابة على التساؤل التالي :

ما هي أهم مدارس الفكر الإداري ؟ وما هي أهم مساهمات كل مدرسة

في بناء منظومة مهنة الإدارة ؟

سوف نتولى الإجابة على هذا التساؤل من خلال استعراض مراحل تطور

مدارس الفكر الإداري المختلفة .

١- المساهمات الفكرية الإدارية للمدخل التقليدي في تطوير مهنة الإدارة^(١)

تتمثل أهم المدارس العلمية للمدخل التقليدي في المدارس الفكرية التالية :

١/١- الإدارة البيروقراطية Bureaucratic Management

ترتبط الإدارة البيروقراطية بالمؤرخ الاجتماعي الألماني ماكس فيبر Max Weber

وتمثل مساهمات الإدارة البيروقراطية في تقديم نظام لعمل المؤسسة بأكملها . ويعتمد هذا النظام على المقومات التالية :-

١/١- القواعد Rules لتحقيق الانضباط في العمل Discipline

٢/١- الموضوعية impersonality لتحقيق العدالة fairness

٣/١- تقسيم العمل Division of labor حيث يتم تقسيم الواجبات Duties الى مهام Tasks ثم تكليف المديرين والعاملين بأداء الواجبات والمهام على أساس التخصص specialization والخبرة Expertise

٤/١- هيكل السلطة Authority structure ويتمثل هيكل السلطة في السلطات الثلاثة التالية :

- السلطة التقليدية الرسمية وهي السلطة المستمدة من الوظيفة .
- السلطة الكاريزمية أي السلطة التي ترتبط بقدرات وامكانيات المدير والتي تمكنه من إدارة المؤسسة .

(١). د. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات المعاصرة في منظومة مهنة الإدارة : الأسس والمبادئ العلمية - الفلسفية والمهارات المهنية ، شبن الكرم : مطابع الولاء الحديثة ، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٦ - ١٢٣ .

- السلطة القانونية هي السلطة المستمدة من القانون المرتبط بعمل الوظيفة التي يشغلها المدير .

٥/١/١ - الالتزام بالممارس المهني طوال الحياة **career lifelong** وذلك من أجل :

- ضمان الاستقرار Tenure الوظيفي .
 - الترقيّة Promotion في المسار الوظيفي .
- ٦/١/١ - العقلانية **Rationality** : أى العمل بأسلوب علمي ومنطقي باستخدام أكفأ الطرق المتاحة

هذا وقد كانت هذه المقومات تستخدم في ترتيب المنظمات على مقياس الهيكل البروقراطي من اتجاه منخفض الى اتجاه مرتفع أي أن هذه المقومات كانت بمثابة مجموعة من المعايير تستخدم لتحديد مستوي كفاءة المؤسسة وبالرغم من وجود هذا المقياس إلا أن عملية القياس كانت صعبة لعدم القدرة على صياغة تلك المعايير في شكل معايير موضوعية .

ما هي مزايا هذا المدخل ؟

نستطيع اليوم أن نقول أن لهذا المدخل مزايا متعددة تساهم في تقدم ونمو المؤسسة ومن أهم هذه المزايا :

- المساهمة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة أفضل استغلال ممكن .
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة .
- تحقيق الانضباط والتناسق في العمل .
- تحقيق التكامل بين أداء الأنشطة المختلفة .

أما أهم عيوبه فتتمثل فيما يلي :

- عدم مرونة الإجراءات مما يؤدي الى روتينية وتعقد قواعد العمل والروتين **Rigid rules and Red tape**
- يسعى الي حماية السلطة **Protection of authority**
- يساهم في بطء اتخاذ القرارات **Slow Decision making**
- يؤدي إلى عدم الانسجام والتكيف مع التغيير التكنولوجي **Incompatibility with Changing Technology**
- يؤدي إلى عدم الانسجام والتكيف مع القيم المهنية **Incompatibility with professional values.**

الخلاصة

بالرغم من العيوب التي يمكن أن تصاحب استخدام هذا المدخل ، إلا أنه ساهم ومازال يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الانضباط الرسمي في المؤسسات والتي مازالت تحتاج إليه المؤسسات العربية .

٣/١- مساهمات مدرسة الإدارة العلمية في تطوير مهنة الإدارة :

قاد هذه المدرسة فردريك تايلور **Frdrick Taylor** والذي لقب بأبو الادارة . وزملائه أمثال فرانك جيلبرت وهنري جانت وغيرهم .

ما هي أهم مخرجات مدرسة الإدارة العلمية ؟

تتمثل مخرجات الإدارة العلمية في أربعة مبادئ أساسية هي :

١/٢/١ تطوير حقيقي للمنظور العلمي لمهنة الإدارة ويتمثل ذلك في تحديد أفضل أسلوب لأداء كل مهمة أو عمل يتم داخل المؤسسة أي أداء كل عمل بأسلوب علمي .

٢/٢/١ الاختيار العلمي السليم للعاملين على ، أن يكلف كل فرد بالمسئولية عن المهمة المكلف بها بشكل واضح ومحدد .

٣/٢/١ التدريب والتنمية العلمية للعاملين .

٤/٢/١ أهمية التعاون بين الادارة والعاملين المبني على أساس العلاقات الطيبة بينهم .

بالإضافة إلى هذه المبادئ فإن هناك مساهمات أخرى لمدرسة الادارة العلمية عن طريق زملاء تيلور مثال ذلك :

- لقد ساهم هنري جانت في : إعداد نموذج للتخطيط والرقابة للأنشطة المختلفة والذي مازال يُعرف حتى اليوم باسم خريطة جانت للرقابة .
- وقد ساهم كل من فرانك جلبرت frank Gilbreth لليان جلبرت lillian Gilbreth في الادارة العلمية في دراسات حركات العاملين وتقليل هذه الحركات لزيادة الانتاجية باستخدام الصور المتحركة (دراسة الزمن والحركة) .

خلاصة

بالرغم مما يوجه الي هذه المدرسة من انتقادات تتعلق بإهمال العنصر البشري فقد ساهمت في بناء المنظور العلمي لمهنة الإدارة وتبلورت هذه المساهمة في تبني الأسلوب العلمي في أداء الأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها من قبل الإدارة أو العاملين ومن ثم المساهمة في رفع مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة .

٣/١. مساهمات المدرسة الوظيفية في تطوير مهنة الإدارة .

وقد قاد هذه المدرسة هنري فايول Henry Foyol

وقد ركزت هذه المدرسة علي وظائف الإدارة ، حيث أوضح فايول أن أهم وظائف المدير تتمثل في "التخطيط - التنظيم والتنسيق - القيادة - الرقابة" هذا وقد صاغ فايول مجموعة من المبادئ الادارية التي تساهم في بناء التنظيم الرسمي للمؤسسة وتمثل هذه المبادئ أربعة عشر مبدءاً للإدارة، مازالت مطبقة حتى عصرنا الحالي وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

- ١- مبدأ تقسيم العمل .
- ٢- السلطة والمسئولية
- ٣- الانضباط
- ٤- وحدة الأوامر
- ٥- وحدة التوجيه
- ٦- إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- ٧- مكافأة الأفراد
- ٨- المركزية
- ٩- التسلسل الإداري
- ١٠- روح التعاون في العمل .
- ١١- المبادرة
- ١٢- الاستقرار الوظيفي
- ١٣- المساواة
- ١٤- الترتيب

والآن ما هي مساهمات المدخل التقليدي في بناء وتطوير المنظور العلمي للإدارة ؟ وبمعنى آخر كيف يمكن تقييم مساهمات المدخل التقليدي في تطوير منظومة مهنة الإدارة ؟ .

بصفة عامة يمكن القول بأن أعمال رواد المدخل التقليدي (ماكس ويبر، وتيلور، فايول .. وغيرهم) تكمل بعضها البعض بحيث كونت اسهاماتهم فى المجال الإداري ما اطلق عليه بالمدخل او المدرسة الكلاسيكية والتي ساهمت بشكل ايجابي في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة .

هذا ويوضح الجدول التالي أبرز إسهامات هذا المدخل أهم المزايا والعيوب المرتبطة به :

جدول رقم (١)

إسهامات ومزايا وعيوب المدخل البيروقراطي في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة

المدارس الفكرية	المدارس الفكرية	المدارس الفكرية	المدارس الفكرية
عوامل المقارنة	عوامل المقارنة	عوامل المقارنة	عوامل المقارنة
<ul style="list-style-type: none"> - تعريف وظائف الإدارة. - مبادئ الإدارة : - تقسيم العمل - التدرج الهرمي - السلطة . - المساواة . - الخ 	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على الأسلوب العلمي - طريقة مثلى للأداء - التركيز على الحوافز المادية - التخصص وتقسيم العمل . 	<ul style="list-style-type: none"> - الالتزام بالقواعد واللوائح. - الفصل بين الموظف والوظيفة. - التخصص والتعديد الوظيفي - التدرج الهرمي - التدرج الوظيفي - المثالية والرشد 	<p>الخصائص</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المدير 	<ul style="list-style-type: none"> - العامل 	<ul style="list-style-type: none"> - المنظمة ككل 	<p>بؤرة التركيز</p>
<ul style="list-style-type: none"> - وضوح الهيكل (الهيكل الوظيفي) - القواعد ينظم العمل 	<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة . - الإنتاجية . 	<ul style="list-style-type: none"> - الاتساق والانضباط. - الكفاءة في العمل . 	<p>المزايا</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الاهتمام بالبيئة - الإفراط في التأكيد على السلوك الرشيد للمديرين 	<ul style="list-style-type: none"> - تجاهل الحاجات الاجتماعية للعاملين 	<ul style="list-style-type: none"> - الروتين . - البطء في التنفيذ 	<p>العيوب</p>

٢- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في بناء وتطوير منظومة مهنة الإدارة :

لقد ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في بناء وتطوير منظومة العمل الإداري على مرحلتين :

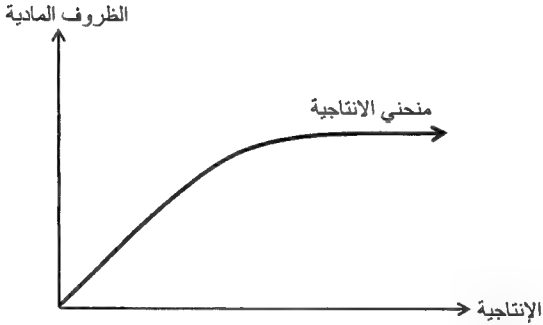
المرحلة الأولى : وتسمى هذه المرحلة بحركة العلاقات الإنسانية The Human Relation Movement

وقد ألفت هذه المرحلة الضوء على العنصر الانساني وضرورة الاهتمام به . وقد قام رواد تلك المدرسة وعلي رأسهم ألتون مايو Alton Mayo وزملائه

بإجراء مجموعة من التجارب والدراسات التي كانت تستهدف معرفة الأسباب الحقيقية لانخفاض الإنتاجية بهذه الشركات ، وقد قامت هذه التجارب على فرض رئيسي مؤداه أن هناك علاقة طردية بين الظروف المادية من ناحية وزيادة الإنتاجية من ناحية أخرى ، بمعنى أنه كلما تحسنت الظروف المادية للعمل (كالأجر ، الإضاءة ، فترات الراحة الخ) أدى ذلك الي زيادة الإنتاجية .

وبعد أن استمرت هذه التجارب لمدة عامين ، اتضح أنه لا توجد علاقة بين الظروف المادية للعمل من ناحية ، وزيادة الإنتاجية من ناحية أخرى ، حيث أكدت النتيجة التي توصل اليها الباحثون في هذا المجال أن بتحسين الظروف المادية لحد معين تزيد الإنتاجية ولكن مهما تحسنت الظروف المادية بعد ذلك فإنها لا تؤدي الي زيادة الإنتاجية ، الأمر الذي دعي مجموعة العمل الي إعادة التجارب مرة أخرى وذلك بعد مرور عامين علي إجراء تلك التجارب .

أوضحت نتائج الدراسات والتجارب التالية أن هناك عاملاً مستقلاً غير الأجر والحوافز المادية يؤثر بدرجة كبيرة وواضحة على الإنتاجية وهو الجانب الاجتماعي والإنساني للعاملين . ويوضح الشكل التالي تلك العلاقة بين الظروف المادية للعمل والإنتاجية :



شكل رقم (٣)

العلاقة بين الإنتاجية والظروف المادية للعمل

وفي نهاية الدراسات والتجارب التي قام بها ألتون مايو وزملاؤه أمكن التوصل إلى النتائج التالية :

- أن الأجر ونواحي العمل المادية ليست هي أهم ما يؤثر في الإنتاجية وإنما هناك عوامل أخرى غيرها لا تقل أهمية .
- أن أهم المتغيرات التي تؤثر في إنتاجية العامل هي النواحي الإنسانية والاجتماعية .

- أن الحاجات الإنسانية ليست قاصرة فقط علي الحاجات المادية وإنما هي منظمة ومتكاملة وتشمل :

- الحاجات المادية .
- الحاجات الاجتماعية .
- الحاجات الذاتية .

إن العامل بهمه أن يحقق إشباعا متوازيا لجميع هذه الحاجات في مكان العمل ، وبالتالي فإن الخلل في إشباع أي من هذه الحاجات ينعكس بصورة سلبية علي الإنتاجية - إن عاجلا أو آجلا .

وفي النهاية يمكن القول بأن مخرجات تلك المدرسة تتمثل فيما يلي :

- رفض أفكار المدرسة التقليدية التي تصورت أن الانسان ترس في آلة وانتقدت مبالغتها في إجراءات الثواب والعقاب .
- إن النواحي الإنسانية والاجتماعية لا تقل أهمية عن الجوانب المادية في دفع العامل نحو الانتاجية .
- الحاجات الانسانية ليست قاصرة علي الحاجات المادية وإنما هناك حاجات اجتماعية وذاتية .
- ضرورة تحقيق إشباع موازي للحاجات المادية.

المرحلة الثانية : التحقق في دراسة السلوك الانساني :

ومن رواد تلك المدرسة السلوكية كل من : ماسلو Maslow وهيرزبرج ، دافيد مكلياند David C. McClelland ودوجلاس ماكر روجر Douglas Megroger وفيدلر Fiedler وغيرهم

وتركز تلك المدرسة في دراسة السلوك الانساني اعتمادا علي التحليل

The Behavioral Approach العلمي لمختلف جوانب السلوك

وقد ظهرت هذه المرحلة كمكاملة لحركة العلاقات الانسانية ، حيث أسفرت تجارب هوثورن عن زيادة الانتاجية في العمل الي مستوي معين وتوقفت عنده الاهتمام بالجوانب الانسانية والاجتماعية .

هذا وقد أضافت المرحلة الثانية : أبعاداً جديدة تستند الي دراسة السلوك الانساني باتباع المنهج العلمي من خلال استخدام منهج العلوم السلوكية : والذي يعتمد علي علم الاجتماع - علم النفس ودراسات الانسان) .

وقد توصلت تلك المدرسة من خلال الدراسات والبحوث المتعمقة للسلوك الإنساني الي مجموعة من المخرجات ومن أهم تلك المخرجات ما يلي:

- ضرورة التركيز علي كل من الجوانب المادية والإنسانية معا لزيادة الانتاجية في المؤسسة . فالنظرة الموجهة للفرد تعتبره " رجل اقتصادي اجتماعي " أي أن النظر للمؤسسة يجب أن تركز علي أنها وحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط (كيان اجتماعي وسلوكي) .
- زيادة الإنتاجية من خلال الإشباع المتوازن لحاجات العاملين في المؤسسة لذا أصبح اشباع حاجات العاملين من الأهداف التي تسعى اليها المؤسسات العصرية .
- تشجيع التنظيمات غير الرسمية علي الظهور ، علي افتراض أنه لا يوجد تناقض بين أهداف التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي .
- ضرورة إدارة السلوك الإنساني لتحويله من سلوك سلبي الي سلوك ايجابي وتتمثل محاور إدارة السلوك الإنساني فيما يلي :

- التعرف علي الأسباب الحقيقية للسلوك الانساني من خلال آليات غير مباشرة تعتمد علي الاسقاط .
- استخدام أساليب تعديل السلوك بما يتفق مع اسباب السلوك .
- دعم وتقوية السلوك الإنساني الايجابي بصفة مستمرة من خلال الدراسة والبحث والمستمز .

٣- المدرسة الكمية (بحوث العمليات) The Quality Approach

لقد ركزت هذه المدرسة علي :

استخدام الأساليب الرياضية والأساليب الاحصائية وبحوث العمليات والحاسبات الآلية للمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات الادارية (بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية) .

ما هي أهم مخرجات هذه المدرسة الفكرية ؟

- ظهور أساليب كمية يمكن أن تستخدم في مجال الادارة وبصفة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الادارية مثل شبكة بيرت والمسار الحرج وبحوث العمليات وغيرها من الأساليب التي سوف تكون موضع حديثنا في الوثيقة التالية من تلك السلسلة .

٤- مدخل النظم The Systems Approach (ظهر أثناء الحرب العالمية

الثانية)

يقصد أولا بالنظام بأنه كل مكون يتكون من مجموعة من العناصر التي يوجد بينهما علاقات مترابطة ومتبادلة هذا ويتكون النظام من العناصر التالية :

- مدخلات النظام Inputs
- عمليات التحويل Transformation Processes
- المخرجات Outputs
- التغذية المرتدة Feed back

هذا وتتعدد مستويات وأنواع النظم System Types and Levels فهناك علي سبيل المثال :

- النظام المغلق Closed System
- النظام المفتوح Open System

وتعتبر المؤسسات بصفة عامة أحد أشكال النظام المفتوح ، حيث تتبادل العلاقات بينها وبين المجتمع ولا يوجد حاليا ما يعرف باسم المؤسسات المغلقة حيث لا توجد حاليا أي مؤسسة لا يوجد تفاعل بينها وبين البيئة سواء علي المستوي المحلي أو الدولي أو العالمي .

ما هي مخرجات مدخل النظم ؟

تتمثل هذه المخرجات فيما يلي :

- تشخيص وتحليل المشاكل الادارية والوصول الي حلول بشأنها في إطار مدخلات النظام وعمليات التحويل والمخرجات وفي ضوء التغذية المرتدة . هذا ويتم استخدام تحليل النظم والأساليب الكمية بصفة أساسية في إدارة عمليات الانتاج .

ما هي أهم الانتقادات التي توجه الي هذا المدخل ؟

- من أهم الانتقادات التي توجه لهذا المدخل والمدرسة الكمية هو أنه لم تصل هذه الأساليب بعد الي مرحلة إمكانية استخدامها بفعالية لمعالجة النواحي الإنسانية للإدارة .

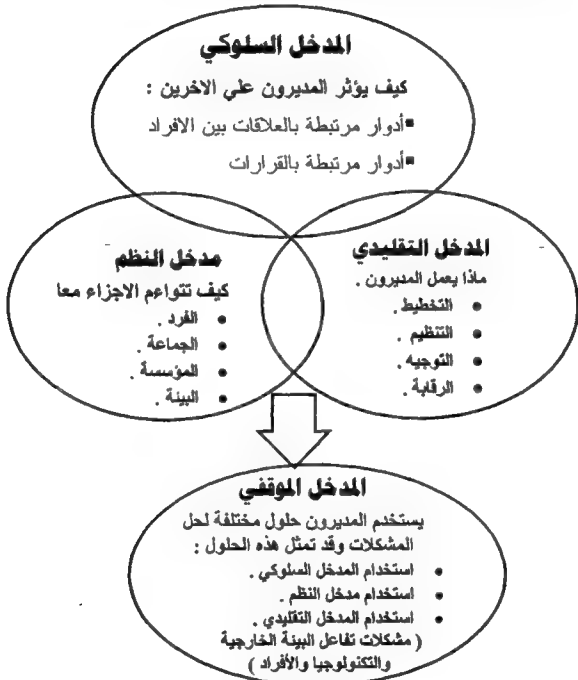
٥- المدخل الموقفي :

ظهر هذا المدخل في منتصف الستينات وذلك عندما حاول بعض المديرين تطبيق المدخل التقليدي ومدخل النظم علي كافة المواقف ولكنهم لم يوفقوا في مواجهة تحديات المشاكل الادارية . لذا ظهرت المدرسة الموقفية علي يد مجموعة من الرواد من بينهم فريق بحثي مكون من جان وودوارد : Jan Wood Ward وزملائها وأيضا هرسي Hersey وبلانك هارد . Blanc Hard

هذا وتتمثل مخرجات هذا المدخل فيما يلي :

- الاستفادة من المداخل السابقة كل مدخل علي حدة أو الاستفادة منها كلها في التعامل مع المواقف المختلفة .
 - تتطلب المواقف أو المشاكل المختلفة ممارسات مختلفة للتعامل معها بنجاح (إمكانية الاستفادة من المداخل السابقة معاً أو كل بمفرده) .
 - التوافق بين ممارسات الادارة والمتغيرات الرئيسية مثل البيئة الخارجية، التكنولوجيا .
- هذا وتتوقف الأهمية النسبية لكل هذه المتغيرات علي نوع المشكلة الادارية التي تواجه المدير .

وعلي ضوء تلك المخرجات ، ما هي العلاقة بين هذا المدخل والمداخل الاخرى ؟ هناك ارتباط بين هذا المدخل والمداخل الاخرى . ويوضح الشكل التالي الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الإدارية الاخرى .



شكل رقم (٣)

الارتباط بين المدخل الموقفي والمداخل الاخرى

٦- مدخل الجودة :

يعتبر مدخل إدارة الجودة أحد مخرجات مدارس الفكر الإداري ، حيث يركز هذا المدخل على ضرورة التركيز على الجودة لتحقيق منافع العملاء الا ان هذا المدخل مر بمجموعة من المراحل وقبل التعرض لهذه المراحل نود ان نلقى الضوء على الفلسفة الى يعتمد عليها هذا المدخل ، **اولا من خلال الاجابة على التساؤلات التالية :**

ما هي مساهمات مدارس الفكر الإداري في التوجه نحو مدخل إدارة الجودة؟

في الواقع أن مدخل إدارة الجودة هو بمثابة وليد لمخرجات مدارس الفكر الإداري السابقة لأن إدارة الجودة من المنظور الإداري لا تعني فقط - كما سيرد فيما بعد الالتزام بالمواصفات الفنية والمواصفات العالمية للجودة (ISO) أو غيرها من المداخل الأخرى ولكنها تعني في المقام الأول استخدام منظومة العمل الإداري في إدارة كيانات المؤسسة المختلفة وفقا لمجموعة من معايير جودة الأداء الإداري من أجل تحقيق معايير جودة عملاء المؤسسة . وانطلاقا من هذا المفهوم فإننا نجد أن جميع مخرجات المدارس الفكرية السابقة - وأبضا مدرسة الكيانات الإدارية التي سترد فيما بعد - قد ساهمت بشكل أو بآخر في تكوين إطار عام لإدارة الجودة من المنظور الشامل . تساهم كل مدرسة من خلال مخرجاتها المختلفة :

علي سبيل المثال :

- تساهم مخرجات المدرسة البيروقراطية في ضرورة الالتزام باليات التنظيم الرسمي مثل الهيكل التنظيمي والسلطة الرسمية والقواعد والسياسات والإجراءات وغيرها والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق انضباط الأداء الإداري للمؤسسة .

- يمكن الاستفادة من مخرجات المدرسة العلمية في أداء الأنشطة المختلفة طبقاً للأسلوب العلمي لمعايير ممارسة العمل الإداري .
 - يمكن الاستفادة من مخرجات المدرسة الوظيفية في ضبط منظومة العمل الإداري بالمؤسسة والتي تتمثل في التخطيط للجودة والتنظيم وتحديد أدوار القائمين عليها وتوجيههم وتحفيزهم ثم قياس وتقييم فجوة الجودة . كما يمكن الاستفادة من مخرجات هذه المدرسة في إدارة كافة محاور منظومة الكيان الاقتصادي والكيانات الأخرى .
 - يمكن الاستفادة من مخرجات مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية في إدارة الكيان الاجتماعي والسلوكي للمؤسسة .
 - يمكن الاستفادة من مخرجات المدخل الكمي في استخدام آليات دعم قرارات فجوة الجودة .
 - يمكن الاستفادة من مخرجات مدخل النظم في إدارة الكيانات الأخرى للمؤسسة مثل الكيان الفني والكيان المعلوماتي والكيان المادي .
 - يمكن الاستفادة من المدخل الموقفي في علاج فجوات الجودة سواء في تشخيص تلك الفجوات أو إيجاد البدائل المختلفة للتغلب عليها وهكذا .
- هذه مجرد أمثلة للدلالة على أن إدارة الجودة من المنظور الإداري - وهو المدخل الذي نسعي الي تحديد محاوره الأساسية - لم تنشأ من العدم أو أنها مجرد تجميع لمساهمات مفكري إدارة الجودة . بل أنها بمثابة منظومة متكاملة تكونت من خلال مخرجات مدارس الفكر الإداري وأيضاً المساهمة الأخرى التي قدمها بعض المفكرين والعلماء والذين سيرد ذكرهم فيما بعد **والسؤال الثاني** الذي يطرح نفسه في هذا الصدد . ما هي الأسباب التي دفعت الي الاتجاه نحو ظهور مدرسة الجودة ؟

تتمثل أهم الأسباب التي دفعت الي ضرورة البحث عن مدخل جديد
لإدارة الجودة فيما يلي :

• أن كافة المؤسسات المعاصرة تواجه بتحديات محلية وعالمية هائلة .
وتشعر بضغوط العملاء والمنافسين لتقديم سلع وخدمات عالية الجودة
في المستقبل .

• ضرورة تنمية السلوك الاخلاقي للعاملين ووضع خطط للإدارة الفعالة
لقوى عاملة متنوعة بدرجة مرتفعة تساهم في الالتزام بمعايير الجودة .

ما هي أهم التطورات التي طرأت علي مدخل إدارة الجودة ؟

لقد تطور مدخل إدارة الجودة خلال السنوات الاخيرة من القرن الماضي
ليتمشى مع التحديات المحلية والعالمية والدولية للمساهمة في خلق مزايا تنافسية
للمؤسسات في الاسواق المختلفة وقد مر هذا التطور بمراحل عديدة ، بدأت
بأعمال التفتيش والفحص في إطار وظيفة الرقابة على جودة الانتاج ، ثم تلتها
مرحلة أخرى وهي مرحلة توكيد الجودة من خلال الالتزام بمواصفات المعايير
الدولية للجودة (ISO) ولم يقف الامر عند هذا الحد بل امتدت جهود تطوير
إدارة الجودة مرحلة جديدة وهي مرحلة الجودة الشاملة والتي وضع أسسها رواد
إدارة الجودة وفي مقدمتهم ديمينج Deming وجوران وإيشيكawa Ishikawa

وكروسبي Crosby فيجنباوم feigenbaum ؟

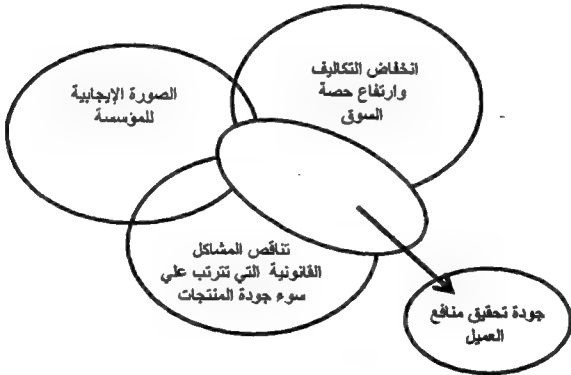
وبجانب هذه المساهمات فقد تم استخدام آليات أخرى للارتقاء بمستوى
إدارة الجودة مثل السيكس سيجما Six Sigma وأسلوب الجيت JIT وغيرها
وسوف نتعرض لمساهمات هؤلاء الرواد فيما بعد.

وإذا كانت تلك مجرد محاولات للارتقاء بمستوي إدارة الجودة في
المؤسسات ، فإنها لم تطرح نموذج متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري

يضم مساهمات المدارس الفكرية السابقة بالإضافة الي مخرجات مراحل التطور السابقة . وهذا ما سنحاول الوصول إليه في الوحدة الأخيرة من تلك الوثيقة .

إن السؤال الذي يتحتم الإجابة عليه في نهاية حديثنا عن هذا المدخل هو ما هي أهمية التركيز على الجودة في إطار تلك السلسلة من تطور الفكر الإداري ؟

إن السبب الرئيسي وراء التركيز على الجودة هو أن تقديم منتجات مرتفعة الجودة لا يمثل غاية نهائية في حد ذاته بل إنه وسيلة لتحقيق معايير جودة منافع العميل . ومن ثم فإن نجاح تقديم سلع وخدمات مرتفعة الجودة وتحقيق منافع العميل يؤدي بالتبعية الي ثلاثة فوائد هامة للمؤسسة ويتضح ذلك من الشكل التالي :



شكل رقم (4)

العلاقة بين تحقيق منافع العميل والفوائد التي تعود علي المؤسسة

٧- مدخل الكيانات Entities viewpoint :

يعتبر مدخل الكيانات نقطة الارتكاز الأساسية في تطوير مفهوم الجودة من المنظور الإداري حيث يركز هذا المدخل على مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري باعتبار أن المؤسسة عبارة عن كيان إداري معقد ومتعدد الأبعاد يعمل على إنشاء وتصميم وتشغيل مجموعة متعددة من الكيانات تسعى جميعها إلى تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة من خلال تحقيق منافع عملائها وتتمثل هذه الكيانات فيما يلي :

- الكيان الإداري والذي يتمثل في منظومة العمل الإداري والذي يعمل على اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة من عدمه ، وفي حالة اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة يبدأ الكيان الإداري في تصميم وإنشاء وإدارة الكيانات الأخرى التالية :
- الكيان المكاني (الموقع والتصميم الداخلي للمؤسسة واختيار شكل المبني وتجهيزه بالأجهزة والمعدات) .
- الكيان الاقتصادي (ويتمثل في استغلال الموارد المتاحة والإمكانيات المالية والمادية والبشرية أفضل استغلال ممكن عن طريق إدارة الأنشطة المختلفة التي تمارسها المؤسسة)
- الكيان الفني (التخصصي) (ويسعى إلى إدارة النشاط الفني لعمل المؤسسة من حيث تطوير المنتجات وإدخال منتجات جديدة وإلغاء منتجات قائمة الخ طبقاً لدورة حياة المنتج)
- الكيان المعلوماتي ويسعى إلى تجميع وتحليل البيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية
- الكيان السلوكي (ويسعى إلى إدارة السلوك الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة) .

- الكيان الاجتماعي ويسعى إلى إدارة العلاقات الاجتماعية لتنمية
التفاعلات والعلاقات الاجتماعية والخدمية والصراعات
(التفاعلات - العلاقات - الصراعات)

هذا وتعمل تلك الكيانات جميعاً على تحديد واستغلال مجموعة الموارد
أفضل استغلال ممكن من أجل إنتاج سلع أو خدمات تحقق منافع العملاء.
وسوف نتعرض بالتفصيل لهذه الكيانات ودور كل كيان في إطار المفهوم الشامل
للمؤسسة من المنظور الإداري^(١).

خلاصة

١- لقد قدمت كل مدرسة من مدارس الفكر الإداري بعداً حديداً في بناء
منظومة مهنة الإدارة حيث أضافت كل مدرسة رصيذاً معرفياً مكملًا
لسابقتها ومن ثم فإن تلك المدارس الفكرية هي مدارس متكاملة ولم
تأت مدرسة كي تلغى جهود الأخرى .

٢- لقد ركزت المدارس الفكرية المختلفة على تطوير المنظور العلمي للإدارة
والذي يتمثل في وضع الأسس والمفاهيم العلمية وتطويرها ، وأيضاً
المنظور المهني والذي يتمثل في تنمية الثقافة الإدارية للمدير المتعلقة
بكيفية زيادة قدراته ومهاراته على تطبيق تلك المفاهيم العلمية ، وكيفية
تحقيق التكامل بين مخرجات كل مدخل من مداخل تطور الفكر الإداري .

١/٢ إن جميع هذه المداخل قد شكلت الفكر الإداري على مدار القرن العشرين ،
ففي أوائل القرن العشرين تأثرت الممارسات الإدارية بأفكار الإدارة التقليدية
البيروقراطية والعلمية والوظيفية .

(١) سيتم الترخيص بالتفصيل لهذا المدخل في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة باعتباره الركيزة الأساسية لمدخل الجودة من
المنظور الإداري .

٢/٢- وفي منتصف القرن العشرين أكدت الافكار الجديدة للإدارة على النواحي السلوكية والبشرية للإدارة

٣/٢- وفي أثناء الحرب العالمية الثانية قامت الصناعة والقوات المسلحة بتطوير نظم ادارية متقدمه ومعقدة لتنسيق الجهود الحربية .

٤/٢- وفي أواخر القرن العشرين وأوائل القرن الحادى والعشرين نمت المؤسسات وأصبحت عالمية ومن ثم تحول التفكير نحو إدارة الجودة في إطار المؤسسة من المنظور الإداري . وتعتبر التحديات المحلية والعالمية هي الدافع الأساسي نحو التفكير نحو بروز هذا المدخل .

٥/٢ تمثل مخرجات المدارس الفكرية للإدارة حجر الزاوية الأساسية في تطوير مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ، بالإضافة الي مساهمات مراحل التطور لإدارة الجودة .

٣- لم يتوقف التفكير الإداري عند نقطة معينة ، بل إن مسيرة التطوير الإداري مستمرة للتواكب مع المتغيرات والتحديات والعالمية ، ومن ثم فقد حدثت تطورات في إدارة الجودة للتواكب مع تلك التحديات والاتجاه نحو مدخل متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري .

والآن ما هي أهم مراحل تطور الفكر الإداري في مجال إدارة الجودة ؟ وما هو مفهوم إدارة الجودة من منظور شامل ؟ وما هي الآليات التي تم الاستعانة بها في مجال إدارة الجودة ؟ وما هي ثقافة إدارة الجودة لدي قيادات المؤسسات العربية ؟ وما هي النتائج التي تترتب علي تلك الثقافة ؟

تمثل الاجابة علي هذه التساؤلات محور اهتمام الوحدات التالية من هذه السلسلة المرتبطة بتوثيق الجودة .

الوحدة الثانية

UNIT TWO

إدارة الجودة التحول من المفاهيم الفنية للجودة إلى مفهوم توكيد الجودة



الوحدة الثانية

إدارة الجودة

التحول من المفاهيم الفنية للجودة

إلى مفهوم توكيد الجودة

تقديم :

لم يكن الاهتمام بالجودة وليد السنوات القليلة الماضية ولكنه وليد جهود متراكمة منذ فترات زمنية طويلة وبشكل منظم منذ بداية تطور الفكري الإداري بشكل منهجي وبالتحديد منذ ظهور المدخل الكلاسيكي للإدارة ، إلا أن الجودة ليس مصدرها فقط تطور الثقافة الغربية بل أيضا حثت عليها الأديان السماوية ومنها الدين الإسلامي . ففي الحديث الشريف عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال **لَنْ يَكُنَ اللَّهُ بِكَ بِإِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يَتَّقَنَهُ** ^(١) وعنه أيضا أنه قال **خَيْرُ النَّاسِ مَنْ طَالَ عَمَلُهُ وَحَسَنَ عَمَلُهُ** ^(٢) وعنه أيضا **رَحِمَ اللَّهُ (مُرًّا) أَحْسَنَ صِنْعَةٍ** ^(٣).

فكما أشرنا في الوحدة السابقة أنه منذ أن أخذت المدارس الفكرية الإدارية في الظهور وخاصة منذ المدخل التقليدي أو الكلاسيكي بمدراسه الفكرية المختلفة (المدرسة البيروقراطية ، المدرسة العلمية للإدارة ، المدرسة الوظيفية) كانت الجهود تركز على استحداث الآليات الإدارية التي تزيد من الجودة والانتاجية مثل التخصص وتقسيم العمل ، الالتزام بقواعد وسياسات منظمة

^(١) رواه البيهقي عن عائشة رضي الله عنها .

^(٢) رواه الإمام أحمد والترمذي

^(٣) رواه أبو سعيد الخدري

للعمل ، ممارسة الوظائف الادارية فى إطار مجموعة من القواعد والأسس العلمية ثم توالى كل مدرسة فكرية فى إضافة أفكار واساليب جديدة لتحسين الجودة والانتاجية بدءا من مدرسة العلاقات الانسانية ثم المدرسة الكمية ثم مدخل النظم والمدخل الموقفى وأخيراً ظهرت مدرسة جديدة ركزت كل جهودها على الجودة وكيفية إدارتها الا أن تلك الجهود قد تفاوتت فى النظرة الى إدارة الجودة ، فبعض الجهود اعتبرتها نشاطا فنيا مرتبطا بإنتاج السلع والخدمات ومن ثم ركزت على الآليات الفنية لضبط جودة الانتاج طبقا للمواصفات الموضوعية نجد ان جهوداً أخرى قد أدخلت بعض الجوانب الادارية لتحسين الجودة .

من هذا المنطلق لو اردنا تصنيف تلك الجهود التي بذلت في مجال إدارة الجودة نجد أنه يمكن تصنيف تلك الجهود - وفقا لأبديات إدارة الجودة - الى جهود تقليدية وأخرى حديثة .

وبناء عليه تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على المداخل التقليدية لإدارة الجودة ، على أن تتناول المفاهيم الحديثة في وحدة أخرى . وعلى ذلك تركز تلك الوحدة الاجابة على التساؤلات التالية :

- ما هي طبيعة المدخل الفني كمدخل تقليدي لإدارة الجودة ؟ وما هو مفهوم الجودة طبقا لهذا المدخل ؟
- ما هو مفهوم مدخل توكيد الجودة كمدخل انتقالي في إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
- ما هي علاقة توكيد الجودة بإدارة الجودة من المنظور الإداري ؟

١- المدخل الفني التقليدي لإدارة الجودة .

The Technical traditional approach of quality management

من أولي المحاولات التي بُذلت في إطار إدارة الجودة ، ضبط الجودة الفنية للمنتج من خلال عملية التفتيش الفني والدوري ومراقبة الجودة وقد عرف هذا المدخل بالمدخل الفني من خلال التفتيش الفني ومراقبة الجودة ، لذلك فإن مناقشتنا لهذا المدخل يجب أن تتضمن الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم وآليات المدخل الفني ؟
- ما هو مفهوم إدارة الجودة طبقاً لهذا المدخل ؟
- ما مدي ملائمة هذا المفهوم من المنظور التسويقي ؟

١/١- مفهوم وآليات المدخل الفني :

يعتبر المدخل الفني من الأساليب التقليدية للتحقق من مطابقة المواصفات الفنية للمنتج مع المواصفات السابق وضعها من قبل الفنيين . لذلك يعتمد هذا المدخل (في ضبط الجودة) علي مدخل التفتيش والرفض .

ويعتبر هذا الأسلوب بداية التفكير في ضبط الجودة هذا ويتم استخدام هذا الاسلوب من خلال التركيز على آليات رئيسية هي :

١/١/١ الفحص والتفتيش Inspection and Test حيث يركز هذا المدخل في إدارة الجودة على الرقابة والتفتيش ورفض المنتجات المعيبة (سواء فحص كامل-أو الفحص باستخدام اسلوب العينات)

٢/١/١ مراقبة (ضبط) الجودة Quality Control في إطار مفهوم مستوى الجودة المقبول Acceptable quality level (اي قبول نسبة اخطاء معينة مثل

نسبة ٥% أقل من مستوى الجودة المطابق للمواصفات) حيث كان يقصد بالجودة بأنها " المطابقة للمواصفات " .

هذا وتستخدم تلك الآلية مجموعة من الأساليب الإحصائية ومن تلك الأساليب :

- خرائط المراقبة الإحصائية Statistical Control Chart .
- خرائط المراقبة للمتغيرات المؤثرة علي جودة المنتج Variables Control Chart .
- عينات القبول Acceptance Samples
- العينات الإحصائية Statistical Samples

٢/١ المسئول عن ضبط الجودة طبقا لهذا المدخل :

يعتبر مدير الجودة طبقا لهذا المدخل مسئول عن مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة سلفا من قبل الفنيين ورفع تقرير الى مدير الانتاج عن مدي تطابق المواصفات الفعلية مع المواصفات المحددة سلفا وتحديد الفجوة بينهما ثم استخدام الأساليب الفنية الملائمة لعلاج تلك الفجوة .

٣/١- مفهوم إدارة الجودة طبقا لمدخل التفتيش والرفض .

تعرف ادارة الجودة طبقا لهذا المدخل بأنها عبارة عن مجموعة من الانشطة الفنية التى تقوم بها أقسام وادارات الجودة التابعة للإنتاج والتي تستهدف مطابقة المواصفات الفنية الفعلية بالمستهدفة بغض النظر عن اى اعتبارات اخرى متعلقة بالعملاء فى السوق .

وفي ضوء هذا التعريف يتم إثارة التساؤل التالي :

ما مدى ملائمة هذا المدخل لأشباع حاجات العملاء ؟

وقد اتضح من خلال التطبيق الفعلي ان تركيز مفهوم الجودة على التفتيش والفحص ومراقبة الجودة غير كاف بل أيضا خاطيء حيث اتضح عدم صحة افتراض ان تعريف الجودة بأنها " المطابقة للمواصفات " أى أن المنتجات المصنوعة طبقا للمواصفات ستشبع حاجات العملاء ذلك لان تصميم المنتجات يحدد حسبما يريد المنتج وليس حسبما يريد العميل ، **حيث كان المصمم المندس يقدم للعميل الأفضل من وجهة نظر المؤسسة وليس بالضرورة ما يريده العملاء أنفسهم .**

وقد أدركت كثير من المؤسسات والمراكز البحثية عدم مصداقية هذا الاسلوب في الرقابة على الجودة ، وايضا ارتكازه على مفاهيم خاطئة وهى التأكد من مطابقة المواصفات التى تحدد من قبل المصمم وليست المطلوبة من قبل العميل . لذلك فقد غيرت كثير من تلك المؤسسات مسمى وحدات التفتيش الى وحدات تأكيد الجودة مثال ذلك معهد تأكيد الجودة فى المملكة المتحدة .

٤/١ النتائج التى ترتبت على هذا المدخل من المنظور التسويقي :

لقد ترتب على استخدام هذا المدخل من المنظور التسويقي الحديث وفي ظل المنافسة والتطور التكنولوجي أن الكثير من المؤسسات اعتمدت على استراتيجية تسويق ما يمكن إنتاجه ومن ثم فقد ترتب على تلك الاستراتيجية إهمال ما يريده العميل ترتب على ذلك بالتبعية الآتي :

- جذب عملاء جدد .
- عدم القدرة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين .

وبالرغم من تلك العيوب إلا أنه مازالت كثير من المؤسسات - خاصة المؤسسات المصرية - تعتمد علي هذا المدخل في إدارة الجودة ، رغم أن الأمر قد اختلف في المؤسسات الأوربية والأمريكية والتي بدأت تتجه الى أسلوب آخر يضمن جودة السلع والخدمات التي تقدمها للعميل ومن تلك الأساليب ، أسلوب أو مدخل توكيد الجودة Quality Assurance .

ما هو المقصود بهذا المدخل ؟ وما هي آلياته ؟ وما هي أهميته ؟ تلك التساؤلات وغيرها سوف تكون محل مناقشتنا الآن .

٢- مدخل توكيد الجودة Quality Assurance :

يقصد بتوكيد الجودة تقديم أدلة الاثبات المطلوبة لترسيخ الثقة بين المؤسسة وجميع الاطراف المعنية بها ، بأن وظيفة الجودة تؤدي بفعالية . ومن أكثر هذه الأطراف حساسية هو العميل النهائي ، لكن ما هو نوع أدلة الاثبات التي يحتاجها كل طرف لتزويده بهذه الثقة وخاصة العميل النهائي ؟

بالنسبة للعميل يجوز له التأكد من الجودة من خلال :

- فحص المنتج بنفسه بحواسه المختلفة.
- اختبارها من خلال استعمالها.
- أدلة موضوعية حيث يكون لدى العميل استعداد لقبول ما يقوله الآخرون بأن المنتج تم اختباره وخاصة المنتجين الذين يقدمون أدلة اثبات موضوعية بأن المنتج يفي بمعايير أداء معينة **ومن هنا بدأت تظهر أهمية الاعتماد على بعض المعايير خاصة المعايير الدولية التي تحقق هذا الغرض.**

ماهى هذه المعايير وماهى أهمها ؟

إن الحديث عن تلك المعايير لا يجب أن يتم منفصلا عن المؤسسة التي أعدت تلك المواصفات أي المنظمة المعنية بتلك المعايير ، وأيضا الشهادة التي تمنحها وكيفية الحصول عليها ثم نوعية تلك المواصفات ، والأسس التي تركز عليها ومجالات تطبيقها وهكذا . **وعلي ذلك نركز في حديثنا عن هذا المدخل علي الإجابة علي التساؤلات التالية :**

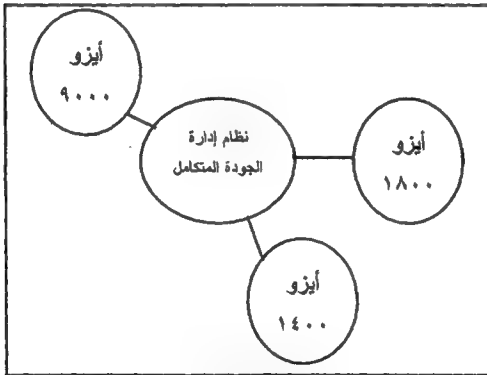
- ما هي المنظمة الدولية المعنية بهذه المواصفات ؟ وما هي الأسباب التي دفعتها للتفكير في تصميم تلك المعايير .
- ما هو المقصود بالمواصفات العالمية ؟ وما هي أهم تصنيفاتها ؟ وأهم المبادئ التي تركز عليها ؟
- ما هي الأسباب التي أدت الي شيوع استخدام تلك المقاييس ؟
- ما هي النتائج التي تترتب علي الحصول علي شهادة المواصفات العالمية ؟ وكيف يمكن الحصول عليها ؟
- كيف تحصل المؤسسات علي شهادة الأيزو ؟

١/٢ المنظمة المعنية بالمواصفات الدولية :

يمكن القول أن المنظمة المعنية بتلك المواصفات هي المنظمة العالمية للمواصفات International Organization Standardization والتي تأسست عام ١٩٤٦ ومقرها في جنيف وهي بمثابة اتحاد عالمي من المنظمات القومية المعنية بالمواصفات ، حيث تضم في عضويتها حوالي ١٣٢ مؤسسة أو هيئة قومية (وطنية) معنية بالمواصفات ، وأسماها المختصر هو الـ (ISO) اعتمادا علي الكلمة اليونانية ISOS والتي تعني Equal .

فقد أصدرت المنظمة العالمية (أيزو) مواصفة الأيزو ٩٠٠٠ لسنة ٢٠٠٠ والتعديلات التي أجريت عليها في ٢٠٠٥ وكذلك الأيزو ١٤٠٠٠ الخاص بالبيئة ، أيضا الأيزو ١٨٠٠٠ لسنة ١٩٩٩ والخاص بنظام السلامة والصحة المهنية .

وهذه المواصفات الثلاث تجمعها بعض البنود المشتركة مثل مسئولية الإدارة العليا والسياسة والأهداف كعناصر أساسية في متطلبات كل من المواصفات الثلاث ، كما أصبحت تمثل نظاما متكاملًا تسعى العديد من الشركات للحصول عليه وهو ما يعبر عنه من وجهة نظرنا بنظام إدارة الجودة المتكامل (أيزو ٩٠٠٠ ، أيزو ١٤٠٠٠ ، ١٨٠٠٠) ويوضح الشكل التالي هذا النظام المتكامل لهذه المنظومة^(١)



شكل رقم (٥)

النظام المتكامل لإدارة الجودة من منظور المواصفات العالمية

(١) انظر الملحق رقم (١)

وفيما يلي توضيحاً لهذه المنظومة المتكاملة للمواصفات العالمية .

هذا وقد قامت تلك المنظمة في إطار تحرير التجارة الدولية وما تتطلبه من عدة متطلبات منها وجود : " نطاقاً موحداً " أو مقبولا " من كل الأطراف لتقييم جودة المنتجات والخدمات المتبادلة وذلك لأن تلك المنظمة تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف السلع والخدمات والمنتجات والمواد ، لذلك فقد وضعت أسس وضوابط ومقاييس للجودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية .

ومن ثم فإن الدور الذي تقوم به المنظمة يتمثل فيما يلي :

- إصدار المواصفات القياسية واستمرار التحديث لها في المواد الخام والعمليات الانتاجية والخدمية وعمليات التفتيش .
- تطوير وتحديث عمليات التوحيد القياسي .
- ضمان سهولة التبادل التجاري للمنتجات والخدمات بين دول العالم .

والآن ما هو المقصود بالمواصفات الدولية :

٢/٢ مفهوم وأنواع المواصفات العالمية :

علي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن المواصفات الدولية والتي يطلق عليها الاسم المختصر للمنظمة العالمية للمواصفات " ISO " بأنها سلسلة المواصفات المكتوبة والتي أصدرتها المنظمة العالمية للمواصفات في عام ١٩٨٧ . وتتمثل هذه المواصفات العالمية في الأنواع التالية :

١/٢/٢ سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ .

وتدور مناقشتنا لهذه السلسلة حول تعريف تلك السلسلة وأنواعها وأهميتها وكيفية الحصول عليها .

(١) تعريف الأيزو ٩٠٠٠ .

إن مواصفات الأيزو ISO 9000 ، EN ٢٩٠٠٠ ، BS ٥٧٥٠ هي مسميات مختلفة للمواصفات العالمية ولكنها تعبر عن مضمون واحد وهو معايير نمطية لنظام الجودة في المؤسسة . أما مسمي BS ٥٧٥٠ فهو نظام مواصفات الجودة البريطاني والذي تبنه وزارة التجارة والصناعة البريطانية . أما المسمي EN ٢٩٠٠٠ فهي مواصفات نظام الاتحاد الأوروبي . هذا وقد تم التوفيق بين مختلف هذه المعايير وتوحيد مواصفاتها وأصبحت بالتالي متشابهة بحيث أنه يمكن لأي مؤسسة ملتزمة بشروط BS ٥٧٥٠ مثلا الحصول علي إفادة تؤكد إلزامها بالمعيارين الآخرين الدوليين : ISO 9000 ، EN ٢٩٠٠٠ .

وعليه فإن مواصفات سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ تعتبر بمثابة مواصفات عالمية تتناول ما يخص المؤسسة ككل . فهي ليست مواصفات للمنتج سواء كانت سلع أو خدمة فقط **ولكنها تضم متطلبات لقياس درجة جودة الإدارة ومدي تحقيقها لرغبات العاملين والمتعاملين علي حد سواء وبشكل يكفل استمرارية المؤسسة في الأداء المستمر وبالمستوي الرفيع من الجودة .**

وبمعني آخر فإن سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ ليست مجموعة من مواصفات المنتج ولا تغطي مقاييس صناعة محددة ، إذ تصنف كل وثيقة نموذج جودة ليستخدم في تطبيقات مختلفة وعلي ذلك فإن الهدف الأساسي من الأيزو هو وضع متطلبات لجودة نظام إداري وقائي محدد لمنع مسببات حالات عدم المطابقة يشتمل علي جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان الالتزام بالمتطلبات الأساسية لجودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة علي جودة المنتج أو الخدمة مما ينتج عنه في النهاية خدمة / منتج وفق المتطلبات المحددة .

هذا وتتضمن سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مجموعة متناغمة من مقاييس تأكيد الجودة العامة المطبقة علي أي مؤسسة سواء كانت كبيرة أو صغيرة أو متوسطة ويمكن أن تستخدم مع أي نظام موجود . وتتكون سلسلة مواصفات الأيزو ٩٠٠٠ من خمسة مواصفات أساسية هي ^(١) :

١/١ الأيزو ٩٠٠٠ ISO : تعتبر مصدرا لتحديد وتعريف باقي السلسلة . بمعنى آخر فهي بمثابة مواصفة تؤكد إدارة الجودة ، وأنها توضح الخطوط العريضة لكيفية اختيار المواصفات لكي تتناسب مع طبيعة المؤسسة والأساليب اللازمة للتنفيذ ، كما تشرح كيفية إعداد العقود بين الأطراف المختلفة .

٢/١ الأيزو ٩٠٠١ ISO : تعتبر الأيزو ٩٠٠١ هي أشمل وثيقة في سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ ، حيث تمثل نموذج لتنفيذ متطلبات الجودة للمنشأة وتطبق علي الشركات التي تعمل في التصميم والتطوير والتصنيع والخدمات وهي تحدد نظام جودة الاستخدام عندما تتطلب العقود شرحا لقدرة المورد علي تصميم وتصنيع وتركيب وخدمة المنتج . كما تتعامل أيزو ٩٠٠١ مع نواحي مختلفة مثل تقصي وتصحيح الأخطاء أثناء الإنتاج وتدريب الموظفين والتوثيق وضبط البيانات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشرين شرطا للجودة .

٣/١ أيزو ٩٠٠٢ ISO : عبارة عن مواصفة لتأكيد متطلبات الجودة أثناء مراحل الإنتاج والتراكيب وخدمة ما بعد البيع ويتطلب الوفاء بتسعة عشر شرطا للجودة .

(١) لمزيد من التفاصيل حول هذا الموضوع راجع د . توفيق عبد المحسن اتجاهات حديثة في الجودة والقياس ، القاهرة : دار النهضة

العربية ، ص ١٠٦ .

٤/١ أيزو ٩٠٠٣ ISO: وتطبق علي كافة الشركات ويحدد نموذج توكيد الجودة بالفحص النهائي والاختبار للمنتج النهائي . ويتطلب الوفاء بستة عشر شرطا للجودة .

٥/١ أيزو ٩٠٠٤ ISO: عبارة عن إرشادات عامة للتحسين المستمر وتحتوي علي عناصر الجودة المشار إليها في الوثائق السابقة بتفصيل أكبر ويقدم الخطوط الموجهة لإدارة الجودة ولعناصر نظام الجودة المطلوبة لتطوير وتنفيذ نظام جودة ما (أي أنه بمثابة دليل استرشادي للمساعدة علي وضع نظام فعال لإدارة الجودة وتحديد الجوانب الفنية والإدارية المؤثرة في جودة المنتج في جميع مراحل الإنتاج) ، ويجب علي المنشأة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها وإعداد دليل الجودة الخاص بها .

(٢) مجال عمل وفلسفة المواصفة أيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ .

تتمثل أهم المجالات الأساسية لتطبيق أيزو ٩٠٠٠ : ٢٠٠٠ في التحقق من توافر متطلبات إنتاج السلع والخدمات حيث أن :

- إن التحقق من تطبيق مواصفات أو متطلبات الجودة يساعد في تحقيق ممارسات إدارية جيدة يكون لها دور بارز في تحقق متطلبات الخدمات والمنتجات المحددة من قبل العميل بتمائل وثبات ودون تذبذب أو اضطراب .
- تطبيق متطلبات الجودة يساهم في المحافظة علي مستوي ثابت للجودة بحيث لا يتحقق ذلك في غياب نظام جودة موثق ومطبق .
- تطبيق متطلبات الجودة يساهم في الحرص علي الأداء بطريقة لا تختلف عن الطريقة للموثقة والمسلمة إلي العاملين بعد تدريبهم تدريباً كافياً عليها .

وبشكل عام فإن مجال استخدام مواصفة الأيزو ٩٠٠١ ، ٢٠٠٠ فإنه تستخدم من قبل المؤسسات يتمثل فيما يلي :

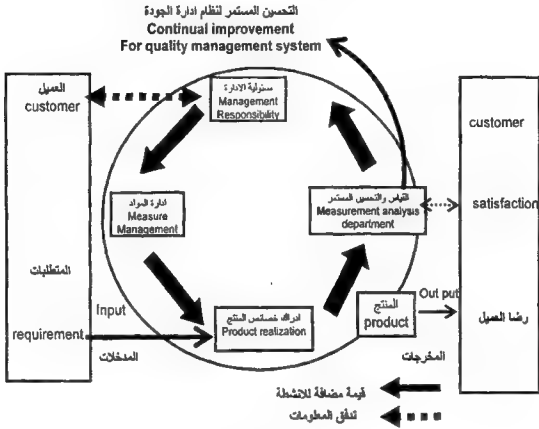
- نحتاج الي أن تبين قدرتها علي توفير المنتج بشكل متمثل باستمرار ويتطابق مع متطلبات العميل والأنظمة المتبعة .
- تهدف الي تدعيم إرضاء العميل من خلال التطبيق الفعال للنظام متضمنا عمليات التطوير المستمرة للنظام والتأكد علي المطابقة لمتطلبات العميل والأنظمة المتبعة .

هذا وتركز فلسفة الأيزو في مجال تحسين الجودة علي المبادئ الأساسية التالية التي أرساها ديمينج (Deming) :

- التخطيط (Plan) أي التخطيط لوسائل ومتطلبات تحقيق الجودة التي تحقق احتياجات العميل ثم توثيق الخطط في شكل مجموعة من اجراءات التشغيل - مع ملاحظة أن وثائق ومتطلبات الأيزو لا تتضمن معايير جودة للتخطيط .
- التنفيذ (DO) ويتم ذلك عن طريق توصيل الاجراءات السابقة لكافة العاملين الذين تؤثر أعمالهم في الجودة .
- متابعة ما تم تنفيذه (CHICK) أي التأكد من السير في الطريق الصحيح (أي متابعة مدي تحقيق الأداء) .
- التعلم من الأخطاء وتحسين وتطوير العمل (ACT) أي العمل المستمر علي تطوير الاجراءات واتخاذ إجراء تصحيحي في ضوء المعلومات المرتدة .

وتتلخص هذه المبادئ فيما يعرف بمبادئ PDCA .

ويوضح الشكل التالي الإطار العام لفلسفة الأيزو ٩٠٠١.



شكل رقم (٦)

الإطار العام لفلسفة الأيزو ٩٠٠١

ونستخلص من هذا الشكل منظومة الأيزو حيث تمثل مسؤولية الإدارة البند الخامس من المواصفة ، وإدارة الموارد البند السادس ، وتحقيق المنتج عبارة عن البند السابع ، والقياس والتحسين البند الثامن ، مع الأخذ في الاعتبار أن هذه العملية تبدأ بالتعرف علي متطلبات العميل ، وتنتهي بقياس مستوى رضائه عن المنتج (قياس الفجوات) ثم السعي لغلق الفجوات بين توقعاته ومدرجاته في المنتج من خلال التحسين المستمر وهكذا تستمر الحركة الدائرية للأيزو .

هذا ويجب التنبيه الي أن مواصفات الأيزو لا تتعرض الي المعايير المرتبطة بكيفية تنفيذ المبادئ السابقة وأن تلك المعايير هي مسئولية الجهة داخل المؤسسة المنوط بها تطبيق تلك المبادئ ، حيث أن مواصفات الأيزو عموما ما هي إلا متطلبات عامة يمكن تطبيقها في أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها أو تخصصها يحتاج تطبيقها الالتزام بمجموعة من المعايير الادارية وهذا ما سنشير إليه فيما بعد .

كما يجب الإشارة الي أن النتائج الاساسية التي تترتب علي تطبيق الأيزو ٩٠٠٠ ويشار إليها اختصارا بـ ADLI وهي كالتالي :

- A : وهي تشير الي المنهج Approach حيث توفر الأيزو منهجا للعمل داخل المؤسسة .
- D : وتعني الانتشار والتوزيع Deployment أي نشر ثقافة الأيزو في المؤسسة .
- L : وتعني التعلم Learning نتيجة التنفيذ والتقييم والتصحيح والاستفادة من خبرات التنفيذ والتصحيح مما يعمق الوعي بالأيزو .
- I : وتعني التكامل Integration بمعنى أن كل الأنشطة داخل المؤسسة تعزف نغمة واحدة وهي تطبيق قواعد الأيزو إذا ما قام كل قسم بتطبيق إجراء الأيزو الخاص به مثل إجراء المشتريات وإجراء التسويق وإجراء تعيين العاملين وهكذا .

أما عن المنتجات والدول التي تشملها الأيزو : فقد أصدرت المنظمة

الدولية للتقييس " ISO " منذ إنشائها عام ١٩٤٧ وحتى ١٩٩٧ - ١٠٩٠٠ مواصفة في المجالات الأتية : الهندسة والميكانيكا ، المواد الكيميائية الأساسية ،

المواد غير المعدنية ، الفلزات ، والمعادن ، ومعالجة المعلومات ، التصوير ، الزراعة ، البناء ، والتكنولوجيات الخاصة ، والصحة ، والطب ، والبيئة ، والتغليف والتوزيع . كما أصدرت الـ ISO : ضمن المواصفات المذكورة أعلاه سلسلتين من المواصفات هما ISO 9000 ، ISO 14000 ، السلسلة الأولى فهي ذات علاقة بأنظمة إدارة الجودة والثانية ذات العلاقة بأنظمة إدارة البيئة . تعمل في إعداد المواصفات المذكورة ٩٠٠ لجنة فنية تصدر وتراجع حوالي ٨٠٠ مواصفة قياسية كل عام . وقد أتمدت حتى الآن أكثر من ٥١ دولة في العالم مواصفات ISO ٩٠٠٠ كمواصفات وطنية لديها بما في ذلك دول الاتحاد الاوربي واليابان والولايات المتحدة .

٢/٣/٢ الأيزو ١٤٠٠٠ :

في إطار الاهتمام بحماية البيئة وضمان عدم تأثير الصناعة سلباً عليها صدرت حالياً أول سلسلة من المقاييس الدولية لأنظمة الادارة البيئية من قبل المنظمة الدولية للمقاييس . وتضمن تلك السلسلة من المقاييس مواصفة الأيزو ١٤٠٠١ وتتضمن تلك السلسلة عناصر نظام إدارة بيئية فعال والذي يمكن أن يتكامل مع متطلبات الادارة الأخرى مما يساعد الشركات علي تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية . هذا ويساعد نظام أيزو ١٤٠٠١ علي تحديد الاجراءات وتقييم فعاليتها وضع السياسات والأهداف البيئية وتحقيق وإظهار التوافق مع هذه الأهداف ، علاوة علي ذلك يهدف الي إعطاء توجيه عام لتنفيذ وتحسين نظام الادارة البيئية ، كما يحدد الأيزو ١٤٠٠١ متطلبات إصدار الشهادة وإعلان نظام الادارة البيئية في الشركة ، بالاضافة الي هذا فإن استخدام تلك السلسلة يحقق التوافق مع المقاييس يعطي وضعاً تنافسياً للشركات التي تطبقه .

وباختصار فإن الهدف الأساسي من سلسلة أيزو ١٤٠٠١ هو تشجيع تبني إدارة بيئية أكثر فعالية وكفاءة ومرونة وجدوي في هذه المؤسسات بحيث تصبح جزءا من نظامها . ويمثل استخدام سلسلة الأيزو ١٤٠٠١ في المؤسسات في الدول النامية فرصة لنقل التكنولوجيا ومصدرا لتقديم الارشاد لإدخال وتبني نظام إدارة بيئية يعتمد علي أفضل الممارسات العالمية .

ونورد فيما يلي المقاييس الأساسية التوجيهية لكافة الشركات حول التأسيس والصيانة والتدقيق والتحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية للشركة :

• **فيما يتعلق بأنظمة الادارة البيئية :**

- أيزو ١٤٠٠١ / ١٩٩٧ - المقاييس مع إرشادات الاستخدام :
- أيزو ١٤٠٠٤ / ١٩٩٦ الخطوط العامة الموجهة لمبادئ الإدارة البيئية وأنظمتها والأساليب الداعمة لها .

• **فيما يتعلق بخطوط موجهة للتدقيق البيئي :**

- أيزو ١٤٠٠١ / ١٩٩٦ - المبادئ العامة .
- أيزو ١٤٠١١ / ١٩٩٦ - تدفق أنظمة الادارة البيئية .
- أيزو ١٤٠١٢ / ١٩٩٦ - معايير تأهيل المقيق البيئي .

• **فيما يتعلق بالصاقلات البيئية والاعلان :**

- أيزو ١٤٠٢٠ - الصاقلات البيئية والاعلان - المبادئ والإطار
- أيزو ١٤٠٢٠ - الادعاءات البيئية الواضحة .
- أيزو ١٤٠٢٤ - برنامج الممارسين والمبادئ التوجيهية والممارسات وإجراءات استصدار الشهادة .

• فيما يتعلق بتقييم دورة الحياة :

- أيزو ١٤٠٤ - تقييم دورة الحياة - المبادئ والإطار .
- أيزو ١٤٠٤١ - تقييم دورة الحياة - الأهداف والمدى - التعاريف وتغطية الموجودات .
- أيزو ١٤٠٥٠ - إدارة البيئة - مفردات .

٣/٣/٣ أيزو ١٨٠٠٠ لسنة ١٩٩٩ .

تغطي مواصفة سلسلة تقييم السلامة والصحة المهنية OHSAS 1800 1999 : المتطلبات اللازمة لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية بفرض تمكين أي مؤسسة علي المخاطر المتعلقة بالبيئة والصحة المهنية وكذا تحسين أداء هذا النظام ولا تذكر هذه المواصفة معياراً محددة لأداء نظام السلامة والصحة المهنية وكذا لا تعطي مواصفات تفصيلية لتصميم نظام الإدارة .

وتطبيق مواصفة OHSAS 18000 علي أي مؤسسة ترغب في تحقيق الآتي :

- إنشاء نظام إدارة للسلامة والصحة المهنية لمنع أو تقليل المخاطر للأفراد العاملين بالمؤسسة وكذا جميع الأطراف المعنية التي يمكن أن تتعرض لهذه المخاطر أو الفعليّة لأشغلة المؤسسة .
- تطبيق، صيانة والتحسين المستمر لنظام إدارة السلامة والصحة المهنية .
- الضمان الذاتي للتوافق مع سياسة السلامة والصحة المهنية المعلنة بواسطة المؤسسة نفسها .

• اظهار التوافق مع متطلبات السلامة والصحة المهنية للجهات الخارجية .

• اعتماد وتسجيل نظام إدارة السلامة والصحة المهنية بواسطة الجهات الخارجية المانحة لشهادات المطابقة للمواصفات .

• التحديد والاعلان الذاتي للمطابقة مع متطلبات مواصفة OHSAS 18000 .

ولعل فلسفة عمل هذه المواصفة تتمثل في توفير الصيانة والوقاية للمورد البشري داخل المؤسسة باعتباره أهم العناصر في المنظومة الانتاجية .

نظام إدارة السلامة والصحة المهنية OHSAS Management System .

وهو عبارة عن ذلك الجزء من نظام الادارة والذي يسهل إدارة مخاطر السلامة والصحة المهنية المصاحبة لأعمال المؤسسة وهذا يشتمل علي الهيكل التنظيمي ، تخطيط الأنشطة ، المسؤوليات ، النواحي العلمية والاجراءات والعمليات والموارد اللازمة لتطوير وتطبيق وتحقيق والتحقق (المراجعة) والحفاظ علي سياسة المؤسسة الخاصة بالسلامة والصحة المهنية .

٣/٣ الأسباب التي ساهمت في دفع المؤسسات للحصول علي شهادة الأيزو .

لعل من الأسباب الرئيسية التي دفعت المؤسسات المختلفة في جميع دول العالم نحو السعي للحصول علي شهادة الأيزو ٩٠٠٠ ومن ثم السي شيوعها ما يلي :

١/٣/٢ ظهور تكتلات اقتصادية إقليمية مثل السوق الأوروبية المشتركة
والآسيان والكوميسا والنافتا والاكواس والصادك وغيرها وتكتلات
اقتصادية عالمية مثل WTO .

٢/٣/٢ المنافسة الشديدة في الأسواق العالمية .

٣/٣/٢ الاهتمام العالمي الكبير بالجودة الشاملة والحاجة إليها كشرط
أساسي لارتفاع جودة السلع المتبادلة .

٤/٣/٢ سهولة تبني وتطبيق مواصفات الأيزو وشيوعها علي المستوي
العالمي .

٥/٣/٢ الانعكاسات الإيجابية لتطبيق الأيزو علي فعالية الأداء خاصة
بالنسبة للمؤسسات التي تسعى للحصول علي شهادة الأيزو من منطلق
التطوير والتحسين وليس مجرد التقليد والمحاكاة .

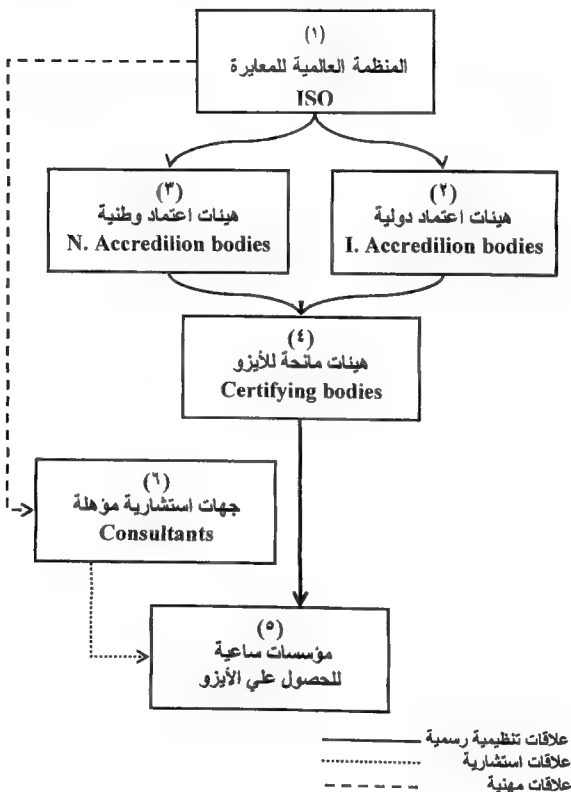
٤/٣ الأطراف ذات العلاقة بالمواصفات العالمية .

قد يكون من المناسب قبل الحديث عن خطوات الحصول علي
شهادة مطابقة المواصفات العالمية أن نجيب عن التساؤل التالي :

ما هي الأطراف ذات العلاقة بهذه الشهادة ؟

لعل أهمية الإجابة علي هذا التساؤل تكمن في تحديد أدوار تلك
الأطراف، حتى يتسنى لنا في الوقت وفي المكان المناسبين في تلك الوثيقة أن
نقيم مدي قيام تلك الأطراف بأدوارها المحددة ، ومن ثم تحديد فجوة أدائها .

أما عن الأطراف أو للمؤسسات ذات العلاقة بمنح هذه الشهادة فهي
متعددة كما يوضح الشكل التالي .



شكل رقم (٧)

أدوار الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية

يتضح لنا من الشكل السابق أن أهم أدوار الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية وتتمثل فيما يلي :

١/٤/٣ المنظمة العالمية للمعايرة ISO: وهي بمثابة الهيئة المعنية بإصدار المواصفات القياسية العالمية ، تأسست بهدف توحيد المواصفات الصناعية علي المستوى الدولي لتسهيل عمليات التبادل الدولي للسلع والخدمات وتطوير التعاون في مجالات التنمية والعلوم والتكنولوجيا والاقتصاد ومقرها جنيف بسويسرا . وهي أيضا بمثابة اتحاد دولي يضم هيئات المواصفات والمقاييس في الدول المختلفة ، كما أنها لا تمنح شهادة مطابقة المواصفات العالمية .

وتجدر الإشارة إلى أن جميع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية الأيزو ٩٠٠٠ عامة - كما سبق وأن-أشرنا - معدة للتطبيق علي جميع المنظمات التي تحددها المواصفة بغض النظر عن نوعها أو حجمها أو المنتج الذي تنتجه . مع بعض الاستثناءات الواردة في المادة (٧) من المواصفة بحيث لا تؤثر علي قدرة المنظمة أو مسؤولياتها في توفير منتج يلبي احتياجات العميل والمتطلبات التنظيمية المطبقة . **هذا وتكون المواصفات القياسية الدولية من^(١):**

- الفقرة (٤) نظام إدارة الجودة .
- الفقرة (٥) مسئولية الإدارة .
- الفقرة (٦) إدارة الموارد .
- الفقرة (٧) انجاز المنتج .
- الفقرة (٨) القياس والتحليل والتحسين .

(١) انظر الملحق رقم (٢)

٣/٤/٣ هيئات اعتماد دولية M . Accredition bodies: وهي هيئات دولية تتولي مراقبة ومتابعة الهيئات المانحة لشهادة الأيزو العالمية والتأكد من مدي التزامها بقوانين معينة مثل اعتماد الجهات المانحة علي مراجعين مسجلين ذوي خبرة في القطاعات الصناعية والخدمية ، إضافة الي التزام هؤلاء المراجعين بإجراءات المواصفات العالمية وأيضا مدي للزامهم بالسلوك المهني في العمل ومن الأمثلة علي تلك الهيئات Avid . Dunn . Sjs . Mody ، Kaizen .

٣/٤/٣ الهيئات المانحة المعتمدة Certifying bodies: وهي مؤسسات مستقلة ذات خبرة في مجالات تدقيق أنظمة إدارة الجودة ومنح شهادات المطابقة للمؤسسات المستوفية لشروط منح الشهادة المعتمدة ضمن قطاعات معينة . وهذه المؤسسات منتشرة في جميع دول العالم عن طريق مكاتب لها في معظم الدول .

٤/٤/٣ هيئات الاعتماد الوطنية N Accreditation bodies: وهي هيئات وطنية تقوم بالمراجعة الدورية علي الهيئات المانحة لديها للتأكد من التزامها بالقواعد المتعلقة بالمنح والاعتماد ، حيث يشترط ضرورة أن تقوم الهيئات المانحة بتسجيل نفسها لدي تلك الهيئات عند ممارسة نشاطها في الدولة ، مثال ذلك المكتب الوطني للاعتماد في مصر .

٥/٤/٣ الهيئات الاستشارية Consultancy bodies: هي هيئات متخصصة في مجال المواصفات العالمية وتتولي هذه الهيئات تقديم كافة الخدمات الاستشارية لتأهيل الشركات التي تسعى للحصول علي شهادة المواصفات العالمية ، حيث تساهم في تشخيص الأوضاع الراهنة في الشركة ووضع خطة عمل في إطار المواصفات العالمية بقيم الشركة لاعتمادها من المؤسسات المانحة . وتنتهي مهمة تلك المؤسسات الاستشارية بمجرد أن تتم

الخطوة واعتمادها ثم تنفيذ التوصيات التي وردت بها ثم تبدأ الشركة في العمل وفقاً للتوصيات التي قدمتها تلك الهيئات .

٦/٤/٣ المؤسسات التي تسعى للحصول علي شهادة المواصفات العالمية :

سواء كانت مؤسسات متخصصة في إنتاج سلعة أو خدمة والتي ترغب في الحصول علي تلك الشهادة بما يؤكد وفائها بالتزاماتها تجاه الجودة وفق المعيار الدولي والذي يساهم في :

- التحسين والتطوير الداخلي المستمر للمؤسسة .
- تحقيق متطلبات قانونية وتعاقدية .
- تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة وفق المعيار الدولي .
- تخفيض تكاليف التقييم والتي تقوم بها الهيئات الاستشارية المتعاقدة أو الرغبة بالتعاقد أصالة أو وكالة .

والآن وبعد هذا العرض للمؤسسات ذات العلاقة بشهادة المواصفات العالمية وأدوار كل منها ، نعود لتوضيح أهم الخطوات التي تمر بها الشركات للحصول علي تلك الشهادة ؟

٥/٣ خطوات الحصول علي شهادة الأيزو :

يجب التنويه بداية أن المنظمة العالمية للأيزو لا تمنح شهادات الأيزو وإنما تصدر فقط مقاييس دولية تعترف بجهة إصدار الشهادات مثل معايير أيزو، فأصدار الشهادة هي عملية تقوم بموجبها جهة مانحة للشهادة / طرف ثالث Certifying body وهو بدوره معتمد من جهة اعتماد Accreditation body بإعطاء تأكيد مكتوب بأن المنتج والعمليات أو الخدمة تتوافق مع متطلبات محددة. وتتبع أهمية الشهادة من الحاجة الي تأكيد الجودة علي شكل شهادة والتي

يمكن أن تكون شهادة طرف أول / المزود بالشهادة للطرف الثاني أو الطرف الثالث ، ويتم إعطاء الشهادة عند الإتمام الناجح للتقييم من قبل جهة مانحة للشهادة طرف ثالث لايزو ٩٠٠١ ، ٩٠٠٢ .

وقد أصبحت عملية إعطاء الشهادات حالة تعاقدية تتيح للمنظمات إظهار التزامها بالجودة وللموظفين كذلك لحملهم علي التغيير نحو ثقافة الجودة . ونورد فيما يلي الخطوات التي يجب اتباعها عند التحضير لإصدار الشهادة^(١):

- التعليم والتدريب علي مبادئ الجودة مع الاشارة الي أيزو ٩٠٠٠ .
- مراجعة شاملة لكافة الأشكال التنظيمية والإجراءات المتبعة للتحمسين إن وجدت .
- تصميم وتوثيق الأنظمة والإجراءات .
- الاختبار الأولي من خلال التدقيق الداخلي ... الخ .
- التنفيذ وفقا للنظام والاجراءات السابق وصفها وغالبا ما يقوم بهذه المهام المؤسسات الاستشارية .
- بعد ذلك تبدأ عملية التدقيق الداخلي والخارجي للاجراءات والعمليات . وفي حالة تطابق التنفيذ الفعلي طبقا للاجراءات والعمليات السابق اعتمادها من الجهة المانحة يتم منح الشهادة .
- ونظراً لأهمية منح شهادة المواصفات العالمية فإننا سوف نتناول تلك الخطوات والتي تمثل في ثلاث خطوات بالتفصيل والتي يوضحها الجدول التالي:

(١) أنظر للملحق رقم (٣) .

جدول رقم (٣)

الخطوات التفصيلية لمنح شهادة المواصفات العالمية

المرحلة الأولى : مرحلة التحضير للحصول علي الشهادة	المرحلة الثانية : مرحلة المراجعة	المرحلة الثالثة : مرحلة تسليم الشهادة
الإجراءات	الإجراءات	الإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> تشكيل مجموعة عمل للجودة تحديد أهداف الجودة : التشاور حول أهداف الجودة الكلية تحديد أهداف كل قسم . تحضير وتوزيع مصفوفة توضيح لمبادئ الجودة . تعيين ممثل يقدم التقارير للإدارة . إجراء برامج التوعية لجميع العاملين بالمؤسسة بأيزو ٩٠٠٠ تحضير مصفوفة توضح حزمة الإجراءات المطلوبة لنظام الجودة والإجراءات الخاصة بكل خطوة . وضع الإجراءات التي تشكل نظام الجودة . مقارنة هذه الإجراءات مع الأيزو ٩٠٠٠ دورياً . كتابة الإجراءات الإضافية . إصدار الإجراءات العامة لكل المنظمات التي تتعلق بوثائق الرقابة والبيان الرقابي وتدقيق الجودة والتدريب وغيرها . 	<ul style="list-style-type: none"> إجراء التدقيق الداخلي . إجراء المراجعات الإدارية اجتياز التدقيق التقييمي المبني . اجتياز التدقيق التنفيذي الذي تقوم به الجهة المانحة للشهادة تمهيداً لتسليم الشهادة ولكي تبرهن الشركة أو المؤسسة على مصداقيتها أمام عملائها فإنها قد تقوم بنفسها بالتدقيق والتقييم من خلال مراجعة داخلية Internal للتصديق على إدارة عملياتها بكفاءة وفعالية . وقد تشرك العملاء أحياناً لتدقيق نظام الجودة بها لكي تعظم الثقة لديهم في قدرتها على تقديم منتجات متميزة تفي بتطلعاتهم واحتياجاتهم . كما تلجأ المؤسسة الي طلب المساعدة من مراجعين خارجيين وجهات مانحة لشهادة الأيزو ٩٠٠٠ . كل ذلك بهدف تعزيز الثقة في المؤسسة ومنتجاتها أمام العملاء . 	<ul style="list-style-type: none"> بعد اختيار التدقيق التنفيذي الخطوة رقم (٤) في المرحلة الثانية تتسلم الشركات شهادة أيزو ٩٠٠٠ بعد التدقيق التأكد من أنها تتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ من قبل جهة إصدار الشهادات المعترف بها . والبرنامج الذي تقدمت به المؤسسة وتم اعتمادها من الجهة المانحة . يتضمن مدلول شهادة أيزو ٩٠٠٠ الحصول علي شهادة أيزو ٩٠٠١ - ٩٠٠٢ - ٩٠٠٣ من قبل جهة معترف بها أو طرف ثالث . والمنظمة العالمية نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة أيزو ٩٠٠٠ هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث علي أن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ . هذا ويجب التنوية مرة اخري الي أن : الأيزو ٩٠٠١ تختص المنشآت التي تقوم بالتصميم والتطوير والانتاج والتريكيبات والخدمات ويتطلب هذا النموذج الوفاء بعشرين شرطاً للجودة .

تابع جدول رقم (٣)

الخطوات التنفيذية لمنح شهادة المواصفات العالمية

المرحلة الأولى : مرحلة التحضير للحصول على الشهادة	المرحلة الثانية : مرحلة المراجعة	المرحلة الثالثة : مرحلة تسليم الشهادة
الإجراءات	الإجراءات	الإجراءات
عقد البرامج التدريبية للتدقيق الداخلي ، معايير ، SPC/SS كتابة دليل الجودة الذي يحقق الربط بين الإجراءات المتنوعة وإعداد دليل لإجراءات ونظم العمل في شكلاها النهائي وتقديمها للجهة الماتحة لمراجعتها واعتمادها تنفيذ العمل طبقا للنظام السابق تحديده واعتماده من الجهة الماتحة .	وبهذا يمكن للشركة أن تتجنب التدقيق المتعدد من قبل عملائها أو أن تقلل من تكرار ومدة تدقيق العملاء . كما يمكن اعتبار الشهادة أكبر دليل تقمصه الشركة للعلاء المحتملين ولا سيما عندما يكون المورد والعلاء يتعاملان مع بعضهما للمرة الأولى أو بعينين عن بعضهما جغرافيا ، كما هو الحال عادة في مجال التصدير.	الأيزو ٩٠٠٢ وتختص المنشآت التي تقوم بالانتاج والتركيبات والخدمات دون التصميم والتطوير ويتطلب هذا النموذج الوفاء بتسعة عشرا شرطا للجودة . الأيزو ٩٠٠٣ وتختص المنشآت التي يقوم عملها على الفحص النهائي على المنتج مثل بعض المختبرات والورش ويتطلب هذا النموذج الوفاء بستة عشرا شرطا للجودة .

٦/٣ أهمية الحصول على شهادة الأيزو :

تزايد أهمية الأيزو ٩٠٠٠ في السنوات القليلة الماضية لأن المصدرين اكتشفوا بأن التوافق معها وإن لم يكن ملزما إلا أنه هام للنجاح في الأسواق الأجنبية . فقد أصبح العملاء في كافة أنحاء العالم أكثر اهتماما بالجودة ويطلبون الإيفاء بهذه المواصفات كحد أدنى ، وفي المستقبل القريب وتبعاً لما تظهره توجهات السوق العالمية ستصبح سلسلة الأيزو ٩٠٠٠ مقياساً معترفاً به عالمياً كنظام يساهم في دعم إدارة الجودة . ومن الجدير بالذكر أن الأيزو ٩٠٠٠ ستغدو منتشرة بمرور الوقت مما سيؤدي إلى الحصول على ميزات تنافسية للوصول إلى سوق عالمية تنافسية وخاصة الأسواق الأوروبية وأسواق حوض

الباسفيكي ، وقد تم إدراج متطلباتها في معايير الجودة المقترحة في اليابان ١٩٩١ ، والتي تمت المصادقة عليها أيضا في سنغافورة وماليزيا والعديد من الشركات الصينية ، كما أقدم عدد من الشركات الأوروبية علي التسجيل في الايزو ٩٠٠٠ .

هذا ويوفر الحصول علي الايزو ٩٠٠٠ منافع متزايدة في السوق الدولي ويزيد صورة الجودة أيضا للشركة مع زيادة في الانتاجية والربحية يتبعها انخفاض في شكاوي العملاء .

كما يجب أن يدرك الموردون المصدرون بأنه قد يكون مطلوبا منهم أيضا أن يحملوا شهادة أيزو ٩٠٠٠ ففي كثير من الأوقات تجمع شهادة الايزو ٩٠٠٠ تأثير كرة الثلج حيث تتوسع دائرة من يطلب منهم الحصول علي الشهادة بحيث يطلب من كافة الموردين للمواد الداخلة في تصنيع البضاعة أن يحملوا هم أيضا هذه الشهادة .

لذلك تقوم حاليا أعداد متزايدة من الشركات العاملة في مجال التصدير علي تحضير نفسها للحصول علي الشهادة أو لتظهر أن نظام إدارة الجودة فيها يتوافق مع أيزو ٩٠٠٠ من خلال الحصول علي شهادة من طرف ثالث كوسيلة تمويقية وكسلاح في المنافسة علي تأكيد الجودة والخدمات للعميل .

وفي هذا يجب التنويه الي أنه يمكن أن تكون عملية تنفيذ واستصدار شهادة أيزو ٩٠٠٠ عملية مكلفة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة ويستغرق وقت تحضير الشركة عادة من ٦ الي ١٢ شهراً ، ومن ثم فقد يري الكثيرون أن التكلفة تفوق المكاسب والصورة التي سيركزون عليها في السوق الدولي . ومما يدعم ذلك أن شهادة أيزو ٩٠٠٠ مطلوبة دائما للمنتج المراد تصديره : لذا من الضروري أن يقوم المصدر بدراسة الفوائد الداخلية

والخارجية ثم يضع خطته علي ضوء دراسة التكلفة والعائد وفي هذا الصدد قد يحتاج لرأي خبير في هذا المجال .

والأيزو نفسها لا تعطي الشهادة إذ أن شهادة الأيزو ٩٠٠٠ هي تأكيد من قبل جهة إصدار الشهادة أو طرف ثالث علي أن نظام إدارة الجودة الذي يغطي ناحية محددة من النشاطات قد تم تقييمه ووجد أنه يتوافق مع مقاييس أيزو ٩٠٠٠ .

ولقد نتج عن شهادة طرف ثالث للأيزو ٩٠٠٠ قبول واسع في السوق فيما بين المشتريين ومنافذ البيع والأعمال في كافة أنحاء العالم هي القوة الدافعة وراء الأيزو ٩٠٠٠ إذ يخفف تنفيذها العوائق الفنية الممكنة في وجه التجارة .

والمعادلة هي شرط آخر يشير الي الاجراء الذي تعطي بموجبه جهة ذات سلطة اعترافا رسميا بأن جهة ما أو شخص ما قادر علي القيام بمهام محددة . وفي سياق أيزو ٩٠٠٠ ، سيقوم جهاز معادلة بمعادلة الشهادة أو بلغة بسيطة يقوم بالاعتراف بجهة الاصدار علي أنها أهل للقيام بإصدار شهادات أيزو ٩٠٠٠ لأنظمة إدارة الجودة .

تعزز المعادلة الاعتراف المتبادل فيما بين الجهات المصدرة للشهادات والتي تعمل علي أساس مبادي ومنهجيات موحدة ، وقد توقع مجموعة من الجهات المانحة للشهادات علي اتفاقيات متبادلة بحيث تعترف كل منها بالآخري وتعتبر جميعها ذات قيمة متساوية .

يطلب من الشركات عادة تنفيذ نظام إدارة جودة يتلاءم مع المواصفات الدولية ، ولتقييم الحاجة الي نظام إدارة جودة أفضل يجب علي الشركة المصدرة دراسة ما إذا كانت تعاني من إنتاج ضعيف أو تكرار حالات عدم التناسق في

الانتاج أو تكرار شكاوي الزبائن وحالات كثيرة من استخدام الكفالات وتأخير في التسليم وكساد في البضاعة .

وباختصار يمكن القول بأن هناك الكثير من المزايا التي تحققت لكثير من المؤسسات نتيجة حصولها على شهادة الأيزو ٩٠٠٠ ومن أهم تلك المزايا ما يلي :

١/٦/٢ زيادة القدرة التنافسية للشركة عن طريق تحسين صورة الشركة لدى العميل ومساعدتها علي طرح منتجاتها في الأسواق العالمية ومواءمتها لمتطلبات منظمة التجارة العالمية .

٢/٦/٢ توفير وتطوير مجموعة متكاملة من الوثائق التي تمثل الدليل الارشادي للإجراءات والمعطيات الادارية والفنية والمساهمة في تحقيق أداء جميع العمليات بصورة أفضل .

٣/٦/٢ المساعدة في رفع مستوى أداء الشركة وتحقيق الكفاءة والفعالية المطلوبة وتقليل الفاقد في العمليات الانتاجية من خلال تقليل العيوب أو المسترجعات ، الأمر الذي يساهم في خفض أسعار السلع والخدمات المعروضة من قبل الشركات .

٤/٦/٢ تحسين مستوى العلاقة مع العملاء .

٥/٦/٢ تمكين الشركة من القيام ذاتيا بعمل المراجعة والتقييم الذاتي .

٦/٦/٢ تحفيز موظفي الشركة علي العمل ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم علي المساهمة في عمليات المراجعة الدورية الداخلية للنظام المطبق وبالتالي الوصول الي أفضل مستوى يحافظ علي الشهادة الممنوحة لهم ، فضلا عن اطمئنانهم بأنهم يعملون من خلال نظام موثق بعيدا عن العمل التقليدي الاجتماعي .

٧/٦/٢ ثبات الجودة وتطويرها بسبب اهتمام نظام الجودة بالمراجعة والتقييم المستمر .

٨/٦/٢ مساعدة الشركة علي تحقيق أهدافها الربحية بسبب الحد من تكلفة الانتاج وتقليل نسبة التالف والعيب وزيادة المبيعات .

خلاصة القول

أنه في حالة التطبيق الموضوعي والحقيقي لنظام الأيزو، فإن هناك العديد من المميزات التي تنعكس ايجابيا علي مستوي أداء المؤسسة حيث أنه من خلال تلك المواصفات :

- يتم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانيات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين .
- يحدث تميز في النظام الإداري يساهم في تمكين المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل معها من خلال الاجراءات التصحيحية والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلا .
- تمكين جميع العاملين بالمؤسسة من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة ، مما يزيد من مستوي التطور والتحسين المستمر كل في جميع مجال العمل مما يترك أثرا نفسيا ايجابيا علي العاملين .
- يمكن إجراء التدقيق الداخلي والمراجعة الدقيقة والموضوعية والتي تعتبر من صلب نظام المواصفات العالمية (الأيزو) مما يجعل هذا النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس .

• يمكن تحقيق الترابط بين جميع الوحدات الادارية بالمؤسسة ويجعل عملها متناغما بدلا من وجود نظام إداري منعزل لكل وحدة أو إدارة ويؤدي هذا بالتالي الي انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث .

• التقليل من البيروقراطية الادارية الي حد بعيد ويتخلص من كثير من الاجراءات المتكررة والمتعارضة أحيانا وإضفاء لمسات مهمة ودقيقة في مجالات مختلفة وتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة المالية والمشتريات والعقود والأمن والسلامة .. الخ .

وبعد هذا الطرح لمزايا وأهمية التطبيق الحقيقي والموضوعي لتطبيق المواصفات العالمية ، هناك سؤال رئيسي يطرح نفسه وهو : هل تطبيق المواصفات العالمية (الأيزو) غاية في حد ذاته أم وسيلة لتحقيق الجودة الشاملة ؟

مما لا شك فيه أن الوسيلة والغاية كلمتان نفسيتان واستخدام أي منهما للدلالة علي الآخر يعتمد اعتمادا رئيسيا علي الموضوع مجال البحث وعلي صاحب الشأن ، فما يعتبره البعض غاية يمكن أن ينظر إليه البعض الآخر علي أنه وسيلة والعكس صحيح ، وفي الواقع فإن شهادة الأيزو ٩٠٠٠ شأنها في ذلك شأن الشهادات العلمية التي يعتبرها البسطاء غاية في حد ذاتها ، بينما ينظر إليها أصحاب الرأي علي أنها وسيلة للبحث والتحصيل . ويحسن التذكير هنا بوجود اختلاف جوهري بين الشهادتين ، فشهادة الأيزو تمنح للمؤسسات والشركات ولا يجوز منحها للأفراد بينما تمنح الشهادات العلمية للأفراد ولا يجوز منحها للمؤسسات وفي الحقيقة أن شهادة الأيزو تعتبر وسيلة لا غاية فهي وسيلة لمنهجية العمل وضبطه وتطويره والتقليل من المعيب والحد من تكلفة الانتاج وبالتالي تساهم في تحقيق الجودة من المنظور الشامل التي هي

في نهاية المطاف وسيلة أيضا لكسب رضا العميل مما ينعكس ايجابيا علي نجاح المؤسسة أو الشركة .

لقد أصبحت الجودة من المنظور الاداري الشامل هدفا لكل المؤسسات الطموحة التي تترفع بنظرها عن مواقع أقدامها وتنتظر الي المستقبل المشرق بمنظور العصر وديناميكية الاقتصاد العالمي الحديث .

ومن المؤكد أن أهم ما يميز نظريات ونظم وآليات الجودة من المنظور الاداري الشامل أنها تركز علي مفهوم البقاء والاستمرار والتطوير من خلال استشراف آفاق المستقبل بدلا من الربح السريع المتعجل . ولقد أثبتت الواقع والتجربة أن الجودة من المنظور الاداري الشامل بمفهومها وأبعادها وأصولها العلمية والمهنية هي السلاح الذي يمكن التعامل بواسطته مع مستجدات العصر وتطوراتهِ والذي يمكن أن يساعد المؤسسات الإنتاجية المحلية للوصول الي العالمية والعمل علي كسب السباق وكسب المنافسة والتربع علي قاعدة صلبه في السوق العالمية . ومن هذا المنطلق فإن المؤسسة الانتاجية مطالبة بالتأكد علي مفهوم الجودة من المنظور الاداري الشامل واعتباره أساسا وهدفا تبنى عليه هيكله أعمالها وانتاجها . هذا وعلي الرغم مما يكتنف نظم الأيزو من غموض وصعوبات إلا أنه يجب أن تتسلح به المؤسسات الانتاجية والخدمية ليس فقط باعتبارها شهادة أو جواز سفر تيسر علي المنتج تخطي الحدود الدولية بل لكونها آلية تساعد المؤسسة أو الشركة علي إصلاح نفسها وتطوير أدائها وتحقيق أهدافها والتمشي مع التطورات الراهنة في ظل منظمة التجارة العالمية لاسيما أنه لا محيص من خوض غمار المساحة الدولية وترويض النفس للتعاشي معها وذلك لأسباب منها :

- أن العالم بأسره قد أصبح سوقا متكاملة (توحد السوق العالمي) في ظل العولمة الاقتصادية . وتلاشي الحواجز الجغرافية أمام حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال .
- أن الدول النامية مرتبطة بالسوق العالمي ارتباطا وثيقا .
- لم يعد هناك خيار أمام الدول النامية سوي الاعتماد علي الاقتصاد العالمي من أجل تصريف منتجاتها وللحصول علي رأس المال والتكنولوجيا والخبرات .

يتضح من كل ما سبق أن علي الدول مسابقة الركب واغتنام الفرص التي يمكن أن تتحقق عبر القفز علي قطار منظمة التجارة العالمية مما ينعكس ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية للمنتجات الوطنية في الأسواق الدولية وزيادة الصادرات الصناعية وحماية المنتجات الوطنية من الاجراءات التعسفية التي قد تفرضها الدول الأجنبية وضمان عدم التحيز ضد الصادرات الوطنية في الأسواق الأجنبية لمصلحة منتجات أخرى وتهيئة الظروف المناسبة للاستثمارات الجديدة والتوسع الاستثماري وبالتالي تقوية الاقتصاد ورفع مستوي نموه .

وأخيرا هل يعني الحصول علي شهادة المواصفات العالمية للجودة (الأيزو) تحقيق الأهداف المنشودة من المنظور الإداري الشامل للجودة ؟

للأسف الشديد مازالت الاجابة عن هذا التساؤل غامضة سواء بين المفكرين والكتاب أو بين الشركات التي تسعى الي الحصول علي تلك الشهادة ، ولكننا سنحاول الاجابة علي هذا التساؤل من منظور إدارة الجودة الشاملة في الجزء التالي آملين أن يتسع صدر المهتمين بهذه القضية ، حيث أننا - كما

أوضحنا في مقدمة تلك السلسلة - تستهدف توحيد لغة الحوار حول مفهوم إدارة الجودة من خلال إثارة علمي وموضوعي مبني علي أسس وحقائق علمية .

٣- علاقة توكيد الجودة (شهادة المواصفات العالية) بإدارة الجودة من المنظور الإداري :

إن حصول المؤسسة علي شهادة المواصفات العالمية (ISO) لا يعني الكمال ، إنما يعني أن جميع الأعمال والاجراءات تؤدي في نهاية المطاف الي إنتاج سلعة أو خدمة ما ، في ضوء إجراءات مكتوبة ومراقبة ومطبقة بشكل فعال .

وبالتالي فإن مراجعتها باستمرار يساعد علي تطوير الأنشطة والعمليات المؤثرة علي جودة المنتج النهائية مما يؤدي تحسينه وتطويره .

لكن بالرغم من أهمية الحصول علي شهادة الأيزو : ماذا يتم في الواقع العملي بالنسبة لكثير من المؤسسات خاصة في الوطن العربي ؟

لقد أصبحت شهادة المواصفات العالمية (أيزو) دعاية للشركات أكثر من كونها وسيلة للتحسين والتطوير حيث انتشرت الاعلانات عن المصانع التي تحصل علي تلك الشهادة . وهذا التسابق المحموم نحو شهادة الأيزو يهدد بجعل مسألة إدارة الجودة مسألة عادية تؤثر فيها عمليات التقليد والدعايات مع أن إدارة الجودة تمثل في بداية الأمر ثقافة ومن ثم إنتماء والتزام ومن ثم فهي أكبر من ذلك الفهم القاصر بكثير . **لذا لابد من التطرق لبعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع .**

أولاً : الحصول علي شهادة بالجودة شيء والانتماء الي الجودة شيء آخر ، فالالتزام بإدارة الجودة يتطلب أموراً واحتياجات واهتمامات في غاية الرقي فالجودة منها :

- ما هو إداري (كيانات متعددة) .
- ما هو مادي (أموال وأصول) .
- منها ما هو بشري (مهارات وسلوكيات) .
- منها ما هو فني (معرفة وتأهيل) .. الخ .

كما أن الالتزام بإدارة الجودة يفرض تغييرات جذرية في المؤسسة والالتزام بإدارة الجودة بدءاً من شكل الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الي شخصية المدير واهتماماته . ولكي نفرق بين المؤسسة التي تهتم بإدارة الجودة قولاً وفعلاً والاخرى التي لا تعبر الجودة أهمية كافية أو تنظر إليها كشعار وشهادة فقط نجد أن هناك اختلافات كبيرة وعميقة بين هاتين المؤسستين . خاصة من حيث النظر الي المؤسسة من المنظور الإداري والمنظور العام مما ينعكس أثره علي الاختلاف في المجالات التالية :

- الاهتمام بالبحوث والتطوير .
- الاهتمام بالتدريب والتنمية البشرية .
- تحقيق الريادة - للتقنية .
- تشجيع العمل الجماعي والابتكار .
- فتح خطوط الاتصال واستمراريتها .
- توفر القيادات الواعية والمتفتحة .

- الاهتمام بالعميل وجعله العامل الأول الذي يؤثر في قرارات وتصرفات المؤسسة .

إن إدارة الجودة كمبدأ يعني الاهتمام بهذه المتطلبات من خلال النظر الي المؤسسة من المنظور الإداري أما المؤسسة التي تحاول الحصول علي شهادة أيزو كدعاية فارغة فهذه لا ناقة لها في الجودة ولا جمل . ونظرتها علي المؤسسة ما هي كيان مادي يسعى الي إنتاج سلع أو خدمات .

ثانياً : إن إدارة الجودة قبل أن تكون شهادة فهي سلوك وثقافة علي مستوي القائد والأفراد بل وعلي مستوي المؤسسة ككل . والتفكير في تحقيق إدارة الجودة هو قرار استراتيجي بلا شك . ويعتبر هذا النمط التفكيري الهادف مكسباً للإدارة وللمؤسسة وللمجتمع ، ولكن التفكير والرغبة والطموح لا يعني شيئاً بالمرة إذا لم يصاحبه استعداد وولاء وتضحية .

لذا كان لزاماً علي القيادات الإدارية في مؤسساتنا العربية أن تنصح عما تريد وعما تطمح إليه :

هل تطمح إلى أن تصل بمؤسساتهم الي مصاف العالمية وتكون لها مواطني أقدام مثل الآخرين في زمن زوال الحدود وحمي التنافسية بين المؤسسات والمنتجات ؟ وإذا كانت بالفعل ترغب في ذلك فإن عليها النظر الي شهادات الأيزو كوسيلة أو آلية للوصول الي منتج (خدمة أو سلعة) يتسم بالجودة والقدرة علي التنافس ومن ثم تحقيق منافع العملاء في الأسواق المختلفة .

أم أنها ترغب في اتخاذ إجراءات شكلية تحصل بمقتضاها علي شهادات تعلق علي الحوائط أو أختام تصك علي المنتج ، ربما للتغريير بالعميل أو الحصول علي الشهرة ؟ وإذا كانت النية تتجه نحو هذا البديل ، فلا يجب أن

نطمح كثيرا في مستقبل زاهر لتلك المؤسسات في زمن العولمة الاقتصادية ،
فالتبني شيء والتجني شيء آخر .

واستكمالا للحديث عن علاقة شهادة المواصفات العالمية بإدارة الجودة
من المنظور الإداري فإننا نود أن نوضح العلاقة بين تلك المواصفات والمنظور
للتسويقي الحديث باعتباره أساس إدارة الجودة من المنظور الشامل . وتوضيحنا
لهذه العلاقة يتم من خلال طرح التساؤل التالي :

ما هي أهمية هذا المدخل (مدخل توكيد الجودة من خلال شهادة المواصفات العالمية) من المنظور التسويقي الحديث ؟

بداية لابد أن نعترف بأن هذا المدخل قد ساهم في تحقيق
النتائج التالية :

• توفير الحماية ضد مشكلات الجودة .

• ثم تزويد العملاء بالثقة في سلامة الاداء

ومن هنا ساهمت هذه الخطوة (أي استخدام هذا المدخل) في إيجاد
مؤسسات قادرة على انتاج سلع وخدمات مطابقة للجودة حيث تلتزم تلك
المؤسسات بإتباع مواصفات المعايير الدولية . ومن ثم أصبح من المفترض
نتيجة للالتزام بمواصفات تلك المعايير الدولية الوفاء بمتطلبات العملاء وبأسعار
ملائمة لهم . لكن هل يعني هذا الأسلوب أنه حقق حاجات العملاء وحل
مشاكلهم ؟

**وبمعنى آخر هل يعتبر هذا المدخل آخر المطاف في بناء مؤسسة
تتمتع بإدارة الجودة ؟ الحقيقة أنه مازال بهذا المدخل كثير من التناقضات
والتي تتمثل في أن بعض المؤسسات حاصلة على شهادة ISO 9000 ورغم
ذلك فإنها في نفس الوقت تطبق عمليات تقليدية للتفتيش على الجودة بما لا**

يضمن تحقيق إدارة الجودة بشكل كلى أو شامل وفي النهاية عدم تحقيق منافع العملاء . وأيضا مؤسسات أخرى تظهر من خلال عملية التقييم انها تطبق مواصفات المعايير الدولية ولكنها تنتج منتجات تفى بالمواصفات المحددة ولكن دون أن يكون لديها نظم أخرى مدعمة لاستمرار التحسين مثال ذلك عدم وجود نظام شامل لتحفيز العاملين لإحداث تحسينات مستمرة فى العمليات والمنتجات للوفاء بحاجات العملاء ومن ثم حل مشاكلهم .

كذلك بعض المؤسسات تلتزم بمواصفات المعايير الدولية وتنتج منتجات ذات مواصفات محددة ولكنها لا تفى بحاجات ورغبات العملاء ومن ثم فإنها بعيدة عن حل مشاكل العملاء انها تلتزم بكثير من متطلبات المعايير الادارية التى تحددها مواصفات المعايير الدولية دون ان يكون هناك تحديد مسبق لمعايير الجودة من وجهة نظر العميل .

لكن إذا تم الاستعانة بمعايير المواصفات العالمية بموضوعية ، وتمت المراجعة والتقييم بشفافية بعيداً عن المجاملات والنواحي الشكلية فإنها يمكن أن تساهم في تحقيق المزايا التالية من المنظور التسويقي :

- زيادة معدلات ولاء العملاء للمؤسسة لارتفاع ثقتهم بها .
- تحسين الحصة السوقية نتيجة تقديم خدمة أفضل وزيادة المبيعات .
- ارتفاع أسعار الأسهم وما يترتب على ذلك من جذب المزيد من الاستثمارات.
- انخفاض المطالبات نتيجة تحسين الجودة .
- زيادة الإنتاجية وانخفاض التكلفة .
- زيادة القيمة المضافة .

لكن هل معنى ذلك أن تطبيق تلك المعايير يعني تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة ؟

إن مجرد تطبيق تلك المعايير قد ساهم في تحقيق المزايا السابقة ولكن مازالت المفاهيم التسويقية الحديثة والتي تعتبر أساس إدارة الجودة بعيدة كل البعد عن التطبيق ولن تتحقق إلا في إطار إدارة الجودة من المنظور الإداري . وهذا ما سنحاول الوصول إليه في الوحدة الأخيرة من تلك الوثيقة .

الخلاصة

لقد اتضح لنا من خلال جولتنا النقاشية السابقة لعلاقة المواصفات العالمية للجودة بإدارة الجودة من المنظور الإداري الحقائق التالية :

- ١- تطور الفكر الإداري تجاه إدارة الجودة والتحول من مجرد التركيز علي الجانب الفني للتأكد من تطابق المواصفات الفنية التي يحددها المنتج عن طريق عمليات الفحص والتفتيش الفني المستمر الي توفير الثقة لدي العميل من خلال التأكد من الالتزام بمجموعة من الإجراءات والمتطلبات العالمية والتي تعرف باسم مواصفات الأيزو ISO ويمكن تعريف هذا المدخل من المنظور الإداري بمدخل التوجه بالإجراءات Procedures Orientation approach
- ٢- يهدف هذا المدخل - التوجه بالإجراءات - الي التحقق من اتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية . وهذه الإجراءات تعتبر بمثابة مجموعة من المتطلبات الأساسية لتوفير نوع من الثقة لدي العميل بجودة المنتج .

وعليه يمكن أن تعرف إدارة الجودة طبقاً لهذا المدخل بأنها : مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها الوحدات الفنية للتأكد من مطابقة المنتج للمواصفات المحددة من خلال الالتزام بمواصفات المعايير الدولية .

إذا كانت تلك الإجراءات الإدارية توفر نوع من الثقة والاطمئنان للعميل علي الدقة في توفير المنتج طبقاً للالتزام بتلك المواصفات العالمية ، **إلا أننا ننتسأل هل :**

- هو مجرد الالتزام الدقيق بتلك الإجراءات تحقق أهداف العميل والتي تتمثل في تحقيق المنافع التي يتوقعها هذا المنتج ؟

دعنا ندعم وجهة نظرنا بطرح مجموعة من التساؤلات علي سبيل المثال :

١/٣ السؤال الأول : هل مجرد الالتزام بالإجراءات التي يجب أن تتبع عند التخطيط لبرنامج تدريبي معين أو الالتزام بتدبير كافة الإمكانيات المطلوبة لتنفيذ البرنامج والالتزام بقواعد محدد عند التنفيذ ، تلبي احتياجات المتدرب وتحقيق المنافع التي يتوقعها من مشاركته للبرنامج ؟ أو ان جودة البرنامج تنتهي باجتياز المتدربين البرنامج ؟ وهل يعتبر زيادة عدد المتدربين الذين حضروا البرنامج التدريبي مؤشر علي ارتفاع مستوى جودة البرنامج ؟

٢/٣ السؤال الثاني : في مجال التعليم الجامعي حيث تملأ الأصوات حالياً والتي تنادي بضرورة الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد^(١) وعليه تتشكل اللجان وتستمر الاجتماعات طويلاً وهنا دعنا نطرح مجموعة من التساؤلات من أهمها:

(١) أنظر ملحق رقم (٤)

(٢) تم إعداد مشروع توكيد الجودة والاعتماد من قبل اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد .

Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP)

- هل مجرد الالتزام بوضع نظام داخلي لتوكيد الجودة ، طبقا لمواصفات مشروع توكيد الجودة والاعتماد على مستوى اى كلية من الكليات والذي يتضمن مجموعة من العناصر مثل :
- تحديد رسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية المطلوب تحقيقها
- تنمية وتأكيد الالتزام التنظيمي بثقافة توكيد الجودة .
- تحديد مجموعة من المعايير الاكاديمية ومعايير الاداء الافضل العالمية Benchmarking
- إنشاء وحدة جودة على مستوى الكلية .
- إعداد تقارير للمراجعة الدورية من قبل جهات الاعتماد .

هل كل ذلك يؤدي في النهاية الى تحقيق منافع عملاء الكلية :

- الطالب – المجتمع المحلي والقومي – البيئة.....الم^(١) .**
- هل يتم قياس مستوى الجودة بأعداد الخريجين ؟
 - هل تنتهي ادارة جودة التعليم الجامعى باعداد تقارير تحفظ فى سجلات ثم تستمر سفينة التعليم تسير فى نفس الاتجاه السابق أم انها تترنح وقد صدمتها رياح التغيير ومن ثم نتجه نحو الغرق ؟
 - هل يدرك المسؤولون عن إدارة الجودة ان المنتج الجامعى (خدمه تعليمية أو بحثية أو استشارية) من وجهه نظر العميل لا تتمثل فى إجراءات تقديم الخدمات من خلال مجموعة من الامكانيات المادية والبشرية بل تتمثل فى مجموعة من المنافع التى تساهم فى حل مشاكله ؟

(١) أنظر للملحق رقم (٥) .

هل يدرك المسؤولون عن جودة التعليم الجامعي أنهم يفرضون منتج معين بمواصفات معينة طبقاً لرؤية عالمية أو محلية على عملاء المؤسسة الجامعية ؟

٣/٢ السؤال الثالث : في مجال تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية :

دعنا أيضاً نطرح التساؤل التالي :

هل تقتصر جودة الخدمات المصرفية الإسلامية على مجرد التزام مقدم الخدمة بالإجراءات والمستندات المحددة من قبل البنك ؟ بمعنى آخر هل يعني تقديم تلك الخدمات في إطار إجراءات محددة ودون أن يكون مقدم الخدمة مدرك ومقتنع بتوافق تلك الخدمات مع الشريعة الإسلامية تحقيق لمعايير الجودة المطلوبة من قبل عميل تلك الخدمات ؟ وهل استطاع البنك منتج تلك الخدمات لتحقيق منافع العميل خلق الانطباع العام في المجتمع عن مدي شرعية تلك الخدمات لدي الرأي العام في المجتمع ؟ بمعنى آخر هل استطاع البنك تحقيق عناصر جودة تلك الخدمات وخاصة عنصر المصداقية والاعتمادية وغيرها من عناصر جودة تلك الخدمات ؟ أم أنه - أي البنك لم يساهم بشكل إيجابي في خلق الوعي المصرفي الإسلامي ومن ثم فقد الثقة والمصداقية لدي العميل ؟

إننا لم نطرح تلك التساؤلات من قبيل الصدفة البحتة أو لمجرد نصيب أخطاء أو إثارة البلبلة والشكوك حول قيمة الجهود المبذولة في هذا الصدد ولكن طرحناها بهدف المناقشة الموضوعية وتصحيح المفاهيم حول إدارة الجودة إذا كان هناك مبرر لذلك.

هذا وسوف نكون إجابتنا على هذه التساؤلات في الوحدة الخامسة والمتعلقة بمناقشة مستوى جودة الأداء الإداري للمؤسسات المصرفية طبقاً للثقافة الإدارية السائدة لدي إدارة المؤسسات العربية .

٣- إننا نؤكد علي أهمية المتطلبات والإجراءات ولكن ما نود أن نؤكد عليه هو أن توجه هذه الإمكانيات والإجراءات نحو تقديم منتج يحقق معايير جودة العميل هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نود أن نؤكد ضرورة الالتزام بجودة أداء كل نشاط داخل المؤسسة ولا يقتصر فقط علي مجرد اتباع مجموعة من القواعد والإجراءات وإجراء تعديلات طبقا لعمليات المراجعة الدولية التي تجري من أجل التأكد من مطابقة المواصفات .

٤- أننا أيضا ننوه ونؤكد علي أهمية الحقائق التالية :

- ١/٤ التوجه في ممارسة الأنشطة الجامعية بمعايير أداء كل نشاط .
- ٢/٤ توجه كل نشاط بمعايير الجودة المطلوبة للعمل .
- ٣/٤ الاستفادة من المواصفات العالمية في تحقيق جودة الأداء والأدوار الإدارية لجميع كيانات المؤسسة من أجل التوجه نحو تحقيق منافع العملاء .

٥- فلقد أصبح مجرد الاعتماد علي تحقيق مبادئ وأسس الأيزو ٩٠٠٠ ISO في ظل المنافسة العالمية غير كاف ومن ثم أصبح المطلوب هو مدخل جديد يتوافق مع تعريف الجودة من وجهة نظر عملاء المؤسسة . أي تلبية حاجات وتوقعات العملاء بالسعر المناسب وفي المكان والوقت المناسب بل أيضا تزويده بالمعلومات الأساسية التي تساعد علي الشراء .

٦- يتضح مما سبق أيضا أن إدارة الجودة من منظور مدخل توكيد الجودة يتشابه الي حد كبير مع المدخل السابق (مدخل التفتيش الفني) خاصة فيما يتعلق بالتركيز علي وظيفة الرقابة التي تسند الي معايير المواصفات الدولية إلا أن إدارة الجودة تتم في غيبة الآليات التالية :

- ١/٦ آليات منظومة العمل الإداري والتي لا تقتصر علي رقابة الأداء لتحقيق المواصفات الدولية لمتطلبات جودة الأداء .

٢/٦ آليات التعرف علي احتياجات ورغبات السوق وبالتالي أصبح المطلوب هو التحول الي مدخل جديد يعتمد علي إنتاج ما يمكن تسويقه بدلا مما يتبع في إطار تلك المعايير وهو تسويق ما يمكن إنتاجه ، **بمعني آخر فإن هذا المدخل في إطار تلك المعايير يركز علي الأبعاد التالية :**

- دقة تصميم المنتج من خلال التخطيط تجاه جودة المنتج عن طريق تحديد خصائص المنتج أخذا في الاعتبار رغبات العميل ثم ترجمتها الي تصميم مناسب للمنتج .
- دقة الأداء لجميع الأنشطة التنفيذية طبقا للمعايير المحددة لتحقيق المنتج.
- دقة المطابقة بين المواصفات المحددة والأداء الفعلي للمواصفات المحددة وتحديد فجوة الأداء بينهما .

وإذا كان التحول الي المواصفات العالمية يمثل مرحلة من مراحل تطور إدارة الجودة من المنظور الإداري ، فإن الجهود لم تتوقف من قبل المفكرين والباحثين للوصول الي مداخل أخرى تضيف أبعاداً جديدة لمفهوم الجودة من المنظور الإداري ومن تلك المداخل مدخل الجودة الشاملة ، تساهم في تحقيق الحقائق السابقة ، لذلك يتعين علينا الاجابة علي التساؤلات التالية :

ما هو مفهوم الجودة الشاملة ؟

- وما هي الأسباب التي ساهمت التحول نحو هذا المدخل ؟ ما هي أهم محاوره ومبادئه ؟ وما هي أهم المزايا التي تعود علي المؤسسة من تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟ هل هذا المدخل يعتمد علي المداخل الأخرى السابقة ؟ ان هذه التساؤلات المرتبطة بهذا المدخل سوف نجيب عليها في الوحدة التالية .

الوحدة الثالثة

UNIT THREE

إدارة الجودة الشاملة بداية التحول من توكيد الجودة إلى إدارة الجودة من المنظور الإداري



الوحدة الثالثة

إدارة الجودة الشاملة

بداية التحول من توكيد الجودة

إلى إدارة الجودة من المنظور الإداري

تقديم :

استعرضنا في الوحدة السابقة تحول الفكر الإداري تجاه إدارة الجودة من منظور فني الي منظور إداري أي التحقق من مطابقة المواصفات العالمية للجودة ، وقد خلصنا الي أن الجودة ليست قاصرة فقط علي مطابقة الإجراءات، بل قضية تخرج عن مجرد اتباع مجموعة من المعايير ، وإن كانت تلك المعايير تمثل أحد عناصر البنية الأساسية للجودة الشاملة وتساهم بشكل ايجابي فسي تحسين مستوي الأداء ومن ثم تحقيق إشباع حاجات ورغبات العملاء ، إلا أن هناك بعض الآليات الادارية الأخرى التي تؤثر علي تنفيذ تلك الاجراءات .

إن وضع الإجراءات - أيأ كانت تلك الاجراءات من حيث السهولة والصعوبة - سهـ . ووضع تلك الاجراءات موضع التنفيذ شيء آخر . ومن ثم فلا بد من توافر مجموعة من الآليات الادارية التي تساهم في تحقيق تلك الاجراءات في إطار معايير جودة العملاء وجودة أداء كل نشاط من الأنشطة .

ومن هنا فقد حدث تطور في الفكر الإداري تجاه إدارة الجودة وبدور هذا الاتجاه حول البحث عن آليات إدارية جديدة تساهم في ضبط جودة الأداء لاشباع حاجات ورغبات العميل في السوق في إطار الاستفادة بمعايير الجودة

العالمية (ISO) . ومن المداخل التي توصلت الي تلك الآليات الادارية ما يعرف باسم إدارة الجودة الشاملة .

هذا ويعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة Total Quality (TQM) management أحد المداخل الحديثة لإدارة الجودة The modern approaches of quality Management والتي ساهمت في التوصل الي آليات ومفاهيم جديدة لضبط إدارة المؤسسة نحو تحقيق احتياجات ورغبات العملاء .

من هذا المنطلق تهدف تلك الوحدة إلقاء الضوء علي هذا المدخل من حيث مفهومه ومبادئه وأهميته وأهم رواده ويتحقق هذا الهدف من خلال الاجابة على مجموعة التساؤلات من أهمها :

- ما هي أسباب التحول نحو هذا المدخل ؟
- ماهو مفهوم ومبادئ مدخل ادارة الجودة الشاملة ؟
- ما هي أهمية تطبيق مدخل الجودة الشاملة ؟
- من هم رواد هذا المدخل وماهي مساهمات كل منهم ؟
- ماهو الفرق بين مدخل الجودة الشاملة وبين المعايير الدولية للجودة ؟
- ما هي أهم الأبعاد التنظيمية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ؟

والآن دعنا نناقش التساؤلات السابقة :

١- أسباب التحول نحو المداخل الحديثة في إدارة الجودة ، بدءاً من مدخل الجودة الشاملة :

لقد كان السعي نحو إيجاد مداخل الجديدة للجودة ، منها مدخل الجودة الشاملة أسباب عديدة ومن بين تلك الاسباب مايلي :

١/١- الضغوط من أجل التغير التي تعرضت لها الصناعات الانتاجية والخدمية لمواجهة التحديات العالمية وخاصة المنافسة العالمية وقوة نفوذ العملاء والموردين وغيرهم .

١/٢- التقدم التكنولوجي وتأثيره على المنافسة فى الاسواق المحلية والعالمية .

١/٣- التغيرات الديموغرافية المتعلقة بالسكان وما ارتبط بها من تغيرات فى الدخول والأنماط الاستهلاكية .

١/٤ التكتلات التجارية الجديدة وفتح اسواق العالم أمام منتجات جميع الدول . وهنا يجب ان نلاحظ أن الصناعة البريطانية والأمريكية قد أصبحت مهددة بالخروج من حلبة المنافسة ليس فقط بسبب تقدم الصناعة فى الدول الأوروبية بل أيضا التقدم الصناعى فى كل من اليابان ، تاوان ، كوريا ، الصين وماليزيا وغيرها من دول جنوب شرق آسيا .

وقد أكدت تلك التحديات التى واجهت الصناعة الامريكية والبريطانية أنه لا غنى عن ادارة الجودة فى إطار جديد ، ومن هنا بدأ التفكير فى مدخل الجودة الشاملة كمدخل يضمن لمؤسسات الدول المختلفة البقاء والاستمرارية .

ولكن هل يعنى هذا أن إدارة الجودة الشاملة هى المدخل الوحيد فى المعادلة الجديدة لاستعادة القدرة التنافسية للمؤسسة ؟

بالطبع أن الجودة الشاملة تعتبر مطلب جوهرى ولكنها لا تكفى وحدها لحل جميع المشكلات بل يجب دراسة كافة العوامل المؤثرة على تحقيق الكفاءة والفعالية للمؤسسات ،والتي يبرزها مدخل الكيانات (والذي يتركز عليه فى الوحدة السادسة) .

٢- مفهوم الجودة الشاملة :

على ضوء مساهمات رواد هذا المدخل أمثال ديمينج وغيره (كما سنشير فيما بعد) فقد تعددت تعاريف مدخل الجودة الشاملة ولما كان مدخلنا هو عدم الدخول في مناقشات جدلية حول المفاهيم المختلفة والمحاور التي يركز عليها كل تعريف ، لذا فقد قمنا بدراسة تحليلية لبعض تلك التعريفات من أجل وضع تعريفاً شاملاً للجودة الشاملة . ومن بين التعريفات التي قمنا بدراستها التعريفات التالية^(١) :

• تعريف هيئة البريد البريطانية

الجودة الشاملة هي طريقة شاملة للعمل تنتشر في المؤسسة ككل ، تسمح لجميع العاملين كأفراد وكفرق عمل بإضافة قيمة للعمل وتلبية حاجات العملاء بصفة مستمرة .

• تعريف هيئة السكك الحديدية البريطانية .

إدارة الجودة الشاملة هي السعي لتلبية وإشباع حاجات العملاء .

• تعريف Cullen and Hollingum

تعنى الجودة الشاملة عدم إنتاج وحدات معيبة على الإطلاق في المنتجات الخارجة من المصنع وفي الخدمات المقدمة منه وهي تعنى تحقيق الجودة في جميع مجالات عمل المؤسسة .

• تعريف John pike and Richard Barnes

إدارة الجودة الشاملة هي عملية تستهدف تنمية الأفراد والمؤسسات بهدف زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة : العملاء والموردين والعاملين وغيرهم .

(١) John Pike and Richard Barnes" **TQM In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement** (1st ed London : Chapman and Hall, 1994) PP 14 – 12 .

• تعريف الجودة وفقاً للمعيار البريطاني BS 5750.

إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة الإدارة وممارسات المؤسسة التي تهدف لاستخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة بالطريقة الأكثر فاعلية لإنجاز أهدافها .

وفي إطار تلك التعريفات فقد أمكننا التوصل الي مفهوم شامل للجودة الشاملة والذي يتمثل في أن الجودة الشاملة هي بمثابة: مدخل (أسلوب) لإدارة أنشطة المؤسسة بهدف استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة بطريقة أكثر كفاءة وفعالية من أجل تلبية وإشباع حاجات ورغبات جميع عملاء المؤسسة ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال التكامل والتحسين المستمر لجميع الأنشطة المختلفة بالمؤسسة لتحقيق جودة عناصر المنتج. وذلك عن طريق العمل الجماعي وباستخدام الأساليب الكمية والوصفية لقياس وضبط الأداء ، وفي إطار رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة "

والآن ما هي أهم المحاور الأساسية التي يتضمنها هذا التعريف .

يتضح من هذا التعريف أن أهم المقومات الأساسية للجودة الشاملة انما تتمثل فيما يلي :

١- أن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل وأسلوب شامل للعمل يتضمن جميع الأنشطة والعمليات والأفراد في جميع أجزاء المؤسسة في منظومة متكاملة.

٢- إن تلبية وإشباع حاجات العملاء هي جوهر إدارة الجودة الشاملة.

٣- إن إدارة الجودة الشاملة لا تنطبق فقط على عمليات إنتاج السلع التي يتم تقديمها للعملاء بل أيضا على عمليات إنتاج الخدمات.

- ٤- تسعى إدارة الجودة الشاملة الى منع حدوث عيوب فى السلع والخدمات التى يتم تقديمها للعملاء .
- ٥- تستعين إدارة الجودة الشاملة بالعديد من الأساليب الكمية وغير الكمية لضبط الجودة .
- ٦- تعمل إدارة الجودة الشاملة فى إطار تحديد رسالة ورؤية واضحة للمؤسسة يتم تحديدها فى إطار خطة عامة للمؤسسة .

٣- مساهمات رواد مدخل الجودة الشاملة :

لقد ساهم الكثير من المفكرين فى وضع مبادئ وأسس مدخل الجودة الشاملة حيث أضاف كل منهم مجموعة من الأسس والمبادئ من أجل الارتقاء بمستوى الجودة من منظور شامل ويوضح الجدول التالى هؤلاء الرواد ومساهمات كل منهم^(١)

(١) اعتمدنا فى إعداد هذا الجزء على عدة مصادر من بينها :

(١/١) لويد دويير ، إدارة الجودة ، التقدم والحكمة وفلسفة ديجيت ، ترجمه حسن عبد الواحد ، ١٩٩٧ .

(٢/١) الشبكة الدولية للمعلومات **Internet** .

(٣/١) د. توفيق عبد المحسن ، مرجع سبق ذكره .

(1/4) Robert Louis Llood, Beyond TQM (New York Johon Wiley and Sons 1993)

(1/5) John S Oakland Total quality Management Text With Cases OxFord
Butterworth Heine Mann Second Edition 1996 - 1997

(٦/١) د . محمد محمد إبراهيم ، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٩٨) .

جدول رقم (٣)

إسهامات رواد الجودة

الإسهامات	الرواد
<p>يعد صاحب أول إسهام في مجال إدارة الجودة على مستوى العالم ويرجع إليه الفضل في ترسيخ مبادئ الجودة في اليابان ، ولقد حدد ١٤ عنصراً للجودة وهي :</p> <p>(١) تحسين الجودة كهدف مستمر.</p> <p>(٢) لا يمكن قبول الأخطاء أو التأخير أو الخامات المعيبة أو الأداء البشري السيئ</p> <p>(٣) منع الأخطاء بدلا من كشفها أي التوقف عن التفتيش .</p> <p>(٤) عدم الاعتماد على السعر وحده في إنجاز الأعمال .</p> <p>(٥) التحسين المستمر لنظم الإنتاج والعمليات بداية من : تصميم المنتج ، تصميم العملية ، أدوات التدريب ، الآلات ، تتابع العملية الإنتاجية ، الإدارة .</p> <p>(٦) بناء نظم قيادة فعالة يتمثل دورها في التحسين والتطوير بدلا من إصدار الأوامر</p> <p>(٧) بناء نظام للتدريب وتعليم العاملين الأداء الصحيح من أول مرة.</p> <p>(٨) تبديد الخوف بين العاملين بهدف تنمية أدواهم وزيادة مستوى رضائهم الوظيفي وبالتالي ولاؤهم للعمل.</p> <p>(٩) إزالة الحواجز بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .</p> <p>(١٠) استبعاد الأهداف الرقمية والشعارات التي تطالب بتحقيق مستويات جديدة من الإنتاجية دون أن يصاحبها تحسين مستمر</p> <p>(١١) الاعتماد على الإدارة بالأهداف بدلا من المعايير الرقمية في الأداء.</p> <p>(١٢) جعل العاملين يشعرون بأدائهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة درجة التزامهم تجاه المؤسسة .</p> <p>(١٣) الاتجاه نحو التطعيم والتدريب الذاتي .</p> <p>(١٤) الجودة هي مسئولية كل العاملين داخل المنظمة .</p> <p>وقد حدد د. ديمينج مجموعة من المعوقات التي تعوق أي مؤسسة عن تحقيق أفضل مستويات الجودة والتي أطلق عليها الأمراض المميتة أو المهلكة The deadly diseases والتي تتمثل في:</p> <p>(١) عدم وجود هدف محدد للمؤسسة .</p> <p>(٢) التركيز على تحقيق الربح على المدى القريب .</p> <p>(٣) الاعتماد على الوسائل التقليدية في تقييم الأداء مثل (تقدير</p>	<p>ديمنج Deming</p>

<p>الجدارة - التقارير السنوية للأداء (٤) احتكار العملية الإدارية من قبل في الإدارة العليا. (٥) اعتماد المؤسسة على المعايير المرئية من خلال التقارير والأرقام المرتبطة بالأداء الفعلي . (٦) التكاليف المبالغ فيها في الرعاية الطبية للعاملين وكذلك مدة الضمان من العناصر التي تمثل تكلفة زائدة على المؤسسة .</p>	
<p>كان جوزيف جوران من أوائل من ربط بين الجودة ودور الإدارة حيث درس مناهج إدارة الجودة وأبرز أهمية الإدارة في تطبيق منهج الجودة حيث اعتبر أن ضعف مستوى الجودة سببه الرئيسي سوء الإدارة. حيث تتطلب الجودة مدخل تنظيمي واسع النطاق وأساسه الإدارة . وقدم جوران برنامجاً للجودة فيما يسمى بثلاثية الجودة لجوران وتتمثل هذه الثلاثية فيما يلي :- (١) التخطيط للجودة. (٢) الرقابة على مراحل تطبيق منهج الجودة. (٣) التحسين المستمر. كما اهتم جوران بمجموعة من المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالجودة مثل :- • مفهوم منع الأداء السيء. • مفهوم التطوير في كل مراحل العملية الإنتاجية . ولقد استخدم تحليل باريتو والذي يعتمد على أن عدد محدود من الاسباب لها تأثيرات كبيرة على المشكلة (٢٠% من الأسباب تؤدي إلى ٨٠% من النتائج)</p>	<p>جوزيف جوران Juran</p>
<p>حدد كروسبي عدة عناصر للرقابة على الجودة والتي تتمثل في: ١- تعتبر الجودة نظاماً للتحسين والتطوير المستمر. ٢- الجودة هدف للمنظمة وليس لإدارة الإنتاج فقط. ٣- الرقابة على الجودة هي وسيلة لتحقيق الجودة من خلال قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط ثم تحديد الفجوة واتخاذ الإجراءات التصحيحية . ٤- تهدف الجودة إلى زيادة مستويات الأرباح. ٥- الجودة هي توقعات يجب تحقيقها وليست مجرد رغبات يصعب الوصول إليها . ٦- يحرص العاملون على تحقيق أعلى مستويات الجودة. ٧- الجودة تشمل كافة المنتجات والخدمات. ٨- الجودة في كل مراحل دورة حياة المنتج. ٩- الاهتمام بالرقابة على العمليات. ١٠- يتضمن تطبيق نظام الجودة هيكل العاملين داخل المؤسسة.</p>	<p>كروسبي Crosby</p>

<p>١١- للجودة فوائد مالية متمثلة في زيادة الأرباح وتخفيض التكاليف وكذلك فوائد عملية من خلال التحسين المستمر في طاقة مراحل العملية الانتاجية .</p> <p>١٢- البقاء بهدف التحسين المستمر والالتزام بالجودة.</p> <p>١٣- استخدام الادوات الاحصائية للرقابة على الجودة.</p> <p>١٤- الآلية لا يمكن تجاهلها في اجراء التحسينات المستمرة وتحقيق أعلى مستويات الجودة .</p> <p>١٥- الرقابة على الجودة من بداية تصميم المنتج وليس مجرد رقابة على المنتج النهائي .</p>	
<p>قام بتحديد ثلاث مبادئ لتحسين مستويات الجودة والتي تضمن:</p> <p>١- القيادة الفعالة لتحفيز الافراد على تطبيق الجودة وإجراء التحسينات المستمرة.</p> <p>٢- التطوير التكنولوجي.</p> <p>٣- التزام المؤسسة من خلال التزام جميع العاملين بتحقيق منهج الجودة.</p>	<p>فيجينوم feigenbaum</p>
<p>وقد استفاد من أفكار ومساهمات ايشيكوا وديمنج ووضع نموذج لإدارة الجودة يركز على استراتيجية وخطط عمل تركز على العميل والسوق . وقد ارتكز هذا النموذج على المقومات التالية^(١) :</p> <p>١- القيادة</p> <p>٢- التخطيط لاستراتيجية.</p> <p>٣- التركيز على العملاء والسوق.</p> <p>٤- المعلومات والتحليل.</p> <p>٥- التركيز على الموارد البشرية.</p> <p>٦- إدارة العمليات.</p> <p>٧- نتائج الأعمال</p>	<p>بولدرج Boldrige</p>
<p>أهتم ايشيكوا بحلقات الجودة quality circles وحدد الحلقة الواحدة في عدد من الافرد يتراوح بين ٣-١٢ يجتمعون لمدة ٤/١ ساعة بعد الدوام الرسمي بشكل تطوعي لبحث المشكلات المعوقة للجودة وطرح بدائل للحلول باستخدام العصف الذهني .</p> <p>وقد حدد ايشيكوا احد عشر مبدأ للجودة وهي :-</p> <p>(١) تبدأ الجودة بالتعلم وتنتهي بالتعلم (التعليم المستمر)</p> <p>(٢) الاهتمام بدراسة توقعات العملاء باعتبارها نقطة البداية لإجراء التحسين المستمر .</p>	<p>ايشيكوا Ishikawa</p>

- ٣) القضاء على مرحلة التفتيش.
- ٤) حل المشكلات جذريا بدلا من الاعتماد على الاعراض والظواهر
- ٥) الجودة مسئولية كل العاملين داخل المنظمة
- ٦) عدم الخلط بين الوسائل والاهداف.
- ٧) التركيز على تحديد اهداف طويلة الاجل.
- ٨) التسويق يمثل بداية ونهاية الجودة من خلال تفعيل دور بحوث التسويق للتعرف على رغبات العملاء وتوقعاتهم ودراسة المنافسين. كما انه يعتبر حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق الخارجي
- ٩) اهتمام الادارة بتمكين العاملين لخلق صف ثاني من المديرين يسهم في اتخاذ القرارات وحل المشكلات .
- ١٠) الاعتماد على جمع المعلومات وتوفيرها لكافة الادارات لمساعدتها في حل المشكلات.
- ١١) أن ٩٥% من المشكلات تحل بواسطة استخدام عدة أدوات للرقابة على الجودة وتتمثل في :
 - ١/١١ تحديد المشكلة ووضع الحلول والتنفيذ الفعال من خلال خطة عمل (pdca) plan-do-check-act
 - ٢/١١ استخدام الهيستوجرام لتحديد معدلات حدوث المشكلة
 - ٣/١١ استخدام تحليل باريتو لتوضيح الاسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة.
 - ٤/١١ الاعتماد على تحليل السبب والاثر لتحديد الاسباب الرئيسية والفرعية للمشكلة.
 - ٥/١١ استخدام نموذج لجمع البيانات لتحديد العوامل المؤثرة على العمليات ورسم جنول بالمشكلات وأوقات حدوثها (check sheets)
 - ٦/١١ استخدام تحليل سكاتر (scatter diagram) ويعتمد على تحديد نوع العلاقة بين متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل.
 - ٧/١١ استخدام خريطة تدفق العمليات والتي (flow charts) والتي تحدد منطقة حدوث المشكلة وفرص التحسين من خلال مجموعة من الرموز التي تحدد مراحل العملية الانتاجية.
 - ٨/١١ خرائط الرقابة على الجودة (control chart) لتحديد الانحرافات المسموح بها داخل العملية الانتاجية .
- ولعل الاسهام الحقيقي لايشيكاوا يتمثل في النموذج الذي قدمه للتعرف على المشكلات التي تعوق الجودة ، اطلق عليه نموذج عظمة السمكة fishbone أو cause and Effect diagram ويركز هذا الاسلوب على دراسة العلاقة بين السبب والتاثير وهو

بمثابة أحد الوسائل الجيدة للوصول إلى أسباب مشكلة ما ويمكن استخدام هذا الأسلوب في تحليل أى مشكلة بغض النظر عن طبيعتها بمعنى أنه يمكن استخدامه لتحليل مشكلة شخصية أو مشكلة فى صناعة السيارات أو مشكلة . فى مجال مؤسسات الخدمات . هذا ويعتمد استخدام هذا الأسلوب على رسم مخطط فى إطار الخطوات التالية^(١) :

الخطوة الأولى : رسم الجزء الأول من المخطط دون وصف المشكلة المراد حلها فى رأس السمكة .

الخطوة الثانية : تحديد العناصر الأساسية المؤثرة على المشكلة السابق تحليلها

الخطوة الثالثة : تحديد الأسباب الفرعية المتوقعة بكل سبب من الأسباب الرئيسية

الخطوة الرابعة : تحليل الأسباب السابقة واستبعاد الأسباب التى تؤكد عدم تأثيرها على المشكلة .

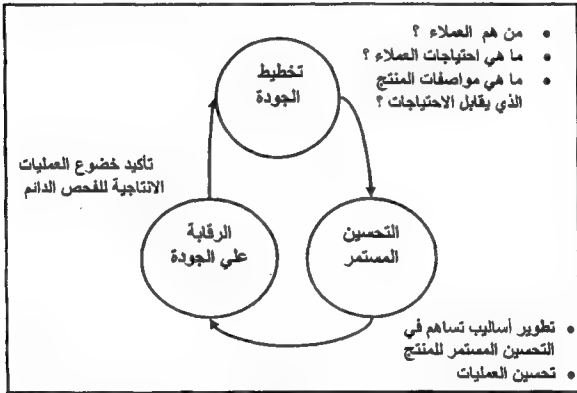
وبهدف هذا الأسلوب أو تحقيق الأهداف التالية :

- ١ - حصر جميع الأسباب التى قد تؤدى إلى المشكلة المراد حلها فبدلاً من حصر التفكير فى الأسباب المعتادة ، فإن هذا المخطط يساعد على التفكير فى كل الأسباب الممكنة وبالتالي الوصول إلى السبب أو الأسباب الحقيقية والتى قد تكون غير متوقعة .
 - ٢ - يسهل أيضاً عرض المشكلة وتوضيح الأسلوب الذى أتبع فى الوصول إلى الحل . من فوائده أيضاً أنه يجبر الجميع على التفكير فى المشكلة بعمق بدلاً من التسرع فى اقتراح الحلول .
- هذا ويمكن رسم هذا المخطط فى اجتماع يحضره كل من له علاقة بالمشكلة المراد حلها ، وهذا هو الأسلوب الأفضل أو أن يقوم برسمه شخص واحد مسئول عن حل هذه المشكلة . هذا الأسلوب سهل الاستخدام ويساعد على الوصول إلى الأسباب الحقيقية فى وقت قصير . أنه يفيد فى تنظيم التفكير حيث أن كل الأسباب مدونة وما يتم استبعاده لا يتم الرجوع إليه مثلما يحدث فى المناقشات الشفهية.

(١) أنظر الملحق رقم (٧)

نستخلص من الجدول السابق الملاحظات الأساسية التالية :

(١) بينما ركز ديمينج علي وضع مبادئ عامة للجودة ، تبدأ بضرورة اقتناع إدارة المؤسسة بأن تحقيق الجودة هدف رئيسي في المؤسسة يجب السعي الدائم نحو تحقيقه وبشكل صحيح من أول مرة Doing The right Things right The First Time وانتهاء بأن الجودة تعد مسئولية جميع العاملين في المؤسسة ، نجد أن جوزيف جوران يقدم حلقة الجودة من منظور ثلاثي كالتالي :



شكل رقم (٨)

نموذج حلقة الجودة لجوران

(٢) ونلاحظ أن معظم إسهامات كروسبي تركز حول إحكام الرقابة علي الجودة في كل مراحل العمليات والأنشطة الانتاجية والإدارية في المؤسسة . بينما يركز فيجنبيوم علي محورانية العنصر البشري والتكنولوجيا المتطورة في تحسين الجودة .

٣) جاءت أفكار بولدرج مستقاة من أفكار اشيكافا وديمنج وأقرب ما تكون لخطة العمل ومحور الارتكاز فيها العميل والسوق .

٤) أما اشيكافا ، فقد كان اسهامه الأساسي منصباً علي توفير آلية لحل المشكلات التي تعيق الجودة بالمؤسسة ، لذلك قدم نموذج عظمة السمكة في تحليل الأسباب الحقيقية التي تؤدي للمشكلات ومن ثم مواجهة أكثر الأسباب خطورة لحل أكبر كم ممكن من المشكلات في إطار الاستفادة من تقنيات أخرى مثل تحليل بريكو والهستوجرام وتحليل سكاتر وخريطة التدفق وغيرها .

٥) بناءً علي ما تقدم ، فقد تحدث كل مفكر من هؤلاء المفكرين عن الجودة من زاوية اهتماماته الخاصة ومن واقع تجاربه العملية وإن كان المنظور الإداري الشامل - كمحور ارتكاز - في الجودة لم يلق بعد الاهتمام الكافي ، لثبر أغوار مفهوم الجودة كفكر وجهد بشري في التحليل الأخير ، يتطلب تحييصه من كافة الزوايا والأبعاد ، من هنا كان المدخل الإداري في تحليل مفهوم الجودة ، محل اهتمام هذا الكتاب وفي إطار مساهمات رواد مدخل إدارة الجودة الشاملة يمكن القول بأنه حدث تطوراً في مفهوم إدارة الجودة وأصبحت الجودة ليست مجرد كشف الأخطاء بل منع حدوث هذه الأخطاء من البداية من خلال تحديد مسؤولية جميع الأفراد والوحدات الإدارية عن الجودة .

الخلاصة

أنه في إطار تطبيق النظم المتكاملة للجودة تطور مفهوم الجودة، ويخلص الجدول التالي اهم التغيرات في إدارة الجودة بين الأساليب السابقة ومدخل الجودة الشاملة :

جدول رقم (4)

الفرق بين إدارة الجودة في إطار المفاهيم السابقة ومدخل إدارة الجودة الشاملة

التحويلات في إدارة الجودة (مدخل الجودة الشاملة)	ما كانت عليه إدارة الجودة (المفاهيم السابقة للجودة)
التخطيط للجودة منذ البداية	التأكد من الجودة من خلال مطابقة المواصفات
الجودة مسئولية كل فرد في المؤسسة (للمسئولية الجماعية) .	الجودة مسئولية مجموعة ضبط الجودة
يعني ضبط الجودة منع حدوث أخطاء	يعني ضبط الجودة التأكد من عدم حدوث أخطاء
الجودة هي ممارسة عملية لأهداف محددة ومن خلال إجراءات وسياسات أيضاً .	الجودة هي اتباع مجموعة سياسات وإجراءات محددة.
العملاء هم الذين يقبلون الجودة	الانتاج مسئول عن قياس الجودة
يجب عمل كل شيء صحيحاً من أول مره	التأكد من ان كل شيء صحيح قبل عبوره
الجودة هي عمل إداري وقائي وعالي	الجودة هي عمل فني يحد
الجودة غير المقبولة فقط تحتاج الى تكلفة عالية	الجودة تشاط مكلف
تحقيق الجودة هي توفير متطلبات العملاء	تحقيق الجودة هي التنفيذ الدقيق
الجميع حلقات متصلة في سلسلة الجودة	الجودة مسئولية إدارة كذا
ضبط الجودة هي منع تكرار حدوث منتجات معيبة أساساً	ضبط الجودة هي منع وصول المنتجات المعيبة الى العملاء
تكاليف الجودة.التوجه الى محاولة انتاج منتجات غير معيبة	تكاليف الجودة توجه الى أخذ عينات وفرز المنتجات وتصنيفها الى جيد وريئة
مواقع ضبط الجودة يجب ان تكون في وقت مناسب بحيث يمكنها منع حدوث اي وحدات معيبة	مواقع ضبط الجودة يجب ان تكون في موقع مناسب بحيث يمكنها علاج المعيب.
ضبط الجودة يجب ان يبدأ من مواقع العملاء بالسوق وتنتهي إليهم	ضبط الجودة تبدأ من الفحص والتفتيش في مراحل التنفيذ المختلفة

٤- العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية

للجودة :

بعد هذا العرض لمفهوم الجودة الشاملة ومساهمات روادها قد يتساءل البعض عن ماهي العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والمواصفات العالمية ؟

لقد أوضحنا سلفاً أن المعايير الدولية للجودة الأيزو (ISO) هي بمثابة مجموعة من المواصفات الدولية وقد وضعت تلك المواصفات بهدف ضبط توكيد جودة انتاج السلع والخدمات أي أنها بمثابة المتطلبات الواجب توافرها عند انتاج السلعة او الخدمة للمساهمة في تحقيق أهداف الجودة .

وكثيراً ما يخلط البعض بين ادارة الجودة وبين معايير المواصفات الدولية وحتى يمكن إزالة هذا اللبس لابد من التفرقة الدقيقة بينهما. لقد وضعت المعايير الدولية للجودة بهدف ضبط توكيد جودة انتاج السلع والخدمات ومن ثم فهي تعد بمثابة المتطلبات الواجب توافرها والاجراءات الواجب اتباعها عند انتاج السلعة او الخدمة للمساهمة في إشباع حاجات ورغبات العميل وتشمل معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسى جميع الصناعات من البنوك الى الصناعات الكيماوية وإن تلك المعايير (BS 5750/ ISO 9000) كما تحددها الهيئة البريطانية للمعايير تعد بمثابة نظام إدارة الجودة الذي يستهدف التأكد من توثيق الإجراءات الرسمية والتعليمات المرشدة للعاملين - كما أوضحنا في الوحدة السابقة - .

ويتم تحقيق هذا الهدف من خلال : إجراء مراجعة داخلية وخارجية لتحديد مدى إلتزام العاملين بمتطلبات الجودة . والتي تتمثل في الإلتزام بالاجراءات المحددة عند تنفيذ المهام الفنية أو الادارية .اذن فمحور التركيز الأكبر هنا

بالنسبة لمعايير المواصفات العالمية ينصب على الجانب الإجرائي وخاصة المتعلق بالنواحي الفنية والإدارية .

لكن السؤال الآن هو ، هل الجودة الشاملة قضية إجرائية فنية

وإدارية فقط ؟

إن المؤسسة تعد بمثابة مجموعة من الكيانات المتداخلة (طبقاً لمدخل الكيانات) ومن بين تلك الكيانات الكيان الاجتماعي والكيان السلوكي وتركز تلك الكيانات على العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية وسلوكياتهم وتفاعلاتهم واتجاهاتهم وطموحاتهم ودافعيتهم للعمل من خلال التكامل بين الكيان الفني والاجتماعي بما يمكن من بناء وتعميق " ثقافة الجودة "

وهو ما تقوم عليه إدارة الجودة الشاملة حيث تجمع ما بين الكيان الفني والكيانات الاجتماعية والسلوكي (سوف يتضح ذلك فيما بعد ، بعد استعراض مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري طبقاً لمدخل الكيانات) .

يتضح مما سبق أن هناك فرقاً واضحاً بين إدارة الجودة الشاملة ومعايير المواصفات العالمية ، ويتمثل هذا الفرق في أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر بمثابة مدخل أو أسلوب لاستغلال الموارد من خلال مجموعة من الأنشطة المتكاملة لإنتاج سلع وخدمات تحقق منافع العميل .

أما معايير المواصفات العالمية فهي بمثابة متطلبات إجرائية أساسية ممثلة في اتباع مجموعة من الإجراءات الإدارية والفنية والتي تساهم في ضبط جودة أداء الأنشطة المختلفة ، ومن ثم فإن هذه المعايير تعتبر بمثابة دليل قد يأخذ شكل إرشادي أو إلزامي . ولا شك أن هذا الدليل يعتبر بمثابة وثيقة هامة تساهم في تأكيد ثقة العميل في المنتج ، لكن هل يعتبر هذا الدليل بمثابة إدارة شاملة ؟ هذا ما سنجيب عليه فيما بعد، ولكن دعنا الآن نوضح الفروق الأساسية

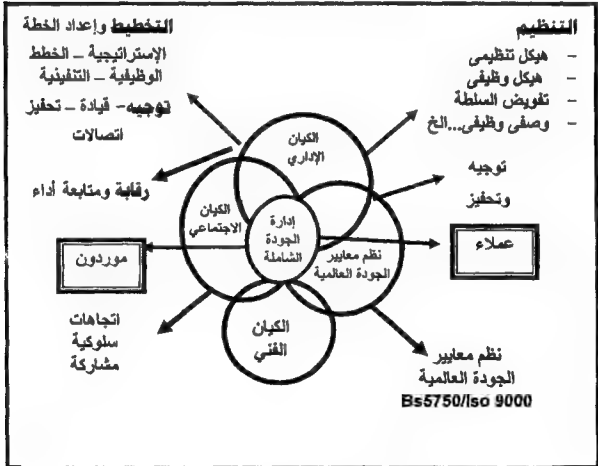
بالتفصيل بين مدخل الجودة الشاملة والمعايير الدولية والتي توضحها في الجدول التالي :

جدول رقم (5)

الفروق الأساسية بين معايير إدارة المواصفات العالمية BS 5750/ ISO 9000 وإدارة الجودة الشاملة

معايير المواصفات العالمية Bs5750/Iso 9000	إدارة الجودة الشاملة	أوجه المقارنة
- العمل ليس بالضرورة محور التركيز	- العمل بؤرة التركيز	محور التركيز
- غير متكامل مع استراتيجية المؤسسة	- جزء لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة	العلاقة الاستراتيجية بالمؤسسة
- التركيز على النظم والإجراءات	- التركيز على الفلسفة والمفاهيم	العمل الجماعي
- ليس بالضرورة مشاركة العاملين	- التأكيد على مشاركة العاملين	التحسين والتطوير
- التحسين المستمر ليس محل الاهتمام الأساسي .	- التحسين المستمر هو الوجه الآخر لإدارة الجودة الشاملة	- الثقافة
- يمكن أن تتركز في قطاع أو قسم	- تنغل في المؤسسة ككل	الانتشار
- مسئولية الجودة تقع على عاتق الإدارة المختصة بالجودة	- كل فرد مسئول عن الجودة	المسئولية
- يزيد احتمال الحفاظ على الوضع القائم	- تتضمن تغييرات جذرية	مجال التأثير

يتضح من الجدول السابق أن نظام معايير مواصفات الجودة العالمية ما هو إلا نظام إداري فني وإداري يساهم في تأكيد النظم الأخرى . فالمؤسسة - كما أوضحنا مرارا فيما سبق - ما هي إلا مجموعة من الكيانات متمثلة في الكيان الإداري والاجتماعي والفني وغيرها ومن ثم فإن إدارة الجودة من المنظور الإداري ما هي إلا مزيج من النظم الفنية والاجتماعية والسلوكية والمعلوماتية والإدارية والتنظيمية وغيرها . ويوضح الشكل التالي العلاقة بين النظام الفني والاجتماعي والسلوكي لإدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات العالمية ISO 9000 .



شكل رقم (٩)

العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والنظم المختلفة

وبعد هذا العرض عن العلاقة بين الجودة الشاملة والمواصفات العالمية قد يطرح البعض التساؤلات التالية :

• **السؤال الأول هو :** هل يمكن تحقيق الجودة الشاملة بدون معايير الجودة العالمية

• **والسؤال الثاني هو :** هل مجرد تطبيق معايير مواصفات الجودة العالمية يعتبر كاف لتطبيق مدخل الجودة الشاملة ؟

أما عن الإجابة على التساؤل الأول فإننا نجيب : بأنه يمكن نظريا تطبيق الجودة الشاملة بدون معايير مواصفات الجودة العالمية بشرط :

• الالتزام التام بالمعايير الادارية والفنية للأداء الكلى (معايير تحقيق منافع العملاء) أو الجزئى (معايير الاداء الاداري للمؤسسة) .

• الرقابة الموضوعية على تطبيق تلك المعايير للأنشطة الادارية والفنية.

• تقديم أدلة الاثبات المطلوبة لترسيخ الثقة بأن معايير جودة أداء أنشطة الأداء الاداري والفني تؤدي بفعالية . مع العلم بأن تقديم أدلة الاثبات والإقناع بتطبيق معايير ترسيخ الثقة في إطار المواصفات العالمية، يتم من خلال المراجعة والتقييم الموضوعي للالتزام بمعايير المواصفات الدولية من خلال مراجعين معتمدين من قبل جهات مانحة شهادة الاعتماد والمطابقة بالنسبة لشهادات المواصفات العالمية .

وهنا يمكن قبول الاجابة السابقة اذا استطاعت المؤسسة أن تقوم بممارسة أدائها الاداري وفقا للشروط السابقة حتي نتمكن من تنمية الثقة لدى جميع الأطراف ذات العلاقة بتطبيق معايير جودة الأداء . وهذا هو بمثابة

التحدى الذى لا يمكن أن تقوم به سوى المؤسسات الرائدة ذات الامكانيات والقدرات البشرية والفنية والتسويقية والمالية التي تمكنها من التميز في جودة الأداء مما ينعكس أثره علي ثقة العملاء بتلك المؤسسات . وهذا الدور تقوم به الشركات اليابانية الرائدة مثل شركة تويوتا علي سبيل المثال .

أما بخصوص التساؤل الثاني : فإنه لا يمكن بالقطع تطبيق الجودة الشاملة من خلال معايير المواصفات الدولية فقط . بمعنى أن تطبيق المواصفات الدولية للجودة أو ما يسمى بالايزو (ISO) لا تعنى بالضرورة أن المؤسسة تعمل في إطار منظومة الجودة الشاملة حيث أن معايير المواصفات الدولية لا يعنى التحقق من توافر كافة مقومات تطبيق مدخل الجودة الشاملة. والموضح في الشكل السابق .

من هذا المنطلق نجد أن هناك علاقة وثيقة بينهما ، فمدخل الإدارة الشاملة يعتبر بمثابة المدخل أو الاسلوب الذى يعمل من خلال مجموعة من الأنظمة الأخرى ومن بينها نظام المواصفات العالمية . بيد أن قيام المؤسسات بتطبيق المواصفات القياسية لا يعنى بالضرورة امتثالها الكلي بالجودة الشاملة ، فالجزء لا يغني عن الكل .

٥- دور الإدارة العليا في تطبيق TQM :

وإذا كان هناك أهمية واضحة من الاستفادة من معايير المواصفات الدولية ومن ثم فما هو دور الإدارة خاصة (الإدارة العليا) لضمان نجاح المؤسسات في تطبيق ISO 9000 في إطار إدارة الجودة الشاملة ؟

إن من أهم متطلبات نجاح المؤسسات في إدارة الجودة الشاملة فى إطار معايير المواصفات الدولية ISO 9000 هو الحصول على تأييد وقبول الإدارة العليا فى تلك المؤسسات لبرنامج الجودة الشاملة المدعم بالمواصفات

العالمية وينعكس تأييد ومساندة الإدارة العليا من خلال قيام الإدارة (العليا) بالمهام التالية :

١/٥ بالنسبة لأهداف وسياسة الجودة : Quality Aims and Policy

- يجب على الإدارة العليا أن تقوم بتحديد وتوثيق الأهداف والسياسات والاجراءات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة.
- يجب أيضا أن تتأكد من فهم العاملين للسياسات والاجراءات والاهداف وتنفيذها في جميع المستويات بالمؤسسة.

٢/٥ بالنسبة لمراجعة نظام الجودة Management Review تتضمن تلك المهمة :

- أنه يجب على الإدارة العليا مراجعة نظام الجودة طبقا للمعايير العالمية بصفة مستمرة للتأكد من ملائحته وفعاليتة .
- كما يجب إمساك السجلات المتعلقة بعمليات المراجعة .

٣/٥ بالنسبة لمراجعة الجودة الداخلية :

- يجب على الإدارة التأكد من وجود نظام شامل للمراجعة الداخلية للتحقق من مدي مطابقة أنشطة إدارة الجودة للترتيبات المخططة طبقا للمواصفات العالمية وتحديد مدي فعالية نظام الجودة .
- يجب وضع جدول لأعمال المراجعة وفقا لكل نشاط وأهميته .
- كما يجب توثيق نتائج عملية المراجعة وإبلاغ المسؤولين عن النشاط محل المراجعة بتلك النتائج حتى يمكن أن يتخذوا الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

4/5 بالنسبة للإجراءات التصحيحية Corrective Actions .

يجب علي الإدارة عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية اتباع الخطوات التصحيحية التالية :

- دراسة أسباب عدم مطابقة المنتجات للمواصفات وتحديد التصرف التصحيحي المطلوب لمنع تكرار حدوث ذلك .
- تحليل جميع العمليات والسجلات والتقارير وشكاوي العملاء لاكتشاف ومعالجة أسباب عدم مطابقة المنتجات للمواصفات .
- اتخاذ التصرفات التصحيحية لمعالجة المشكلات .
- الرقابة بغرض التأكد من تنفيذ التصرفات التصحيحية .
- تسجيل التغيرات في الاجراءات الناتجة عن التصرف التصحيحي .
- كما تتطلب أيضا استخدام ISO 9000 من الادارة ضرورة متابعة أداء جميع الوظائف التي تؤثر علي الجودة مثل التصميم والرقابة علي العمليات والشراء وخدمة ما بعد البيع ، والتفتيش والاختبار ، والتدريب الخ .

يتضح مما سبق أن المواصفات العالمية ما هي إلا إحصاء الأدوات والآليات الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف الجودة الشاملة ومن ثم يجب علي الإدارة خاصة الادارة العليا تنفيذ المهام السابقة بدقة حتي يمكن الاستفادة من تلك الاداة .

٦- استخدام دوائر الجودة. Cycles Quality Approach في

تطبيق مدخل الجودة الشاملة .^(١)

هناك الكثير من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق مدخل الجودة مثل تطبيقها من خلال إصدار قرارات إدارية أو الترويج لتطبيقها أو نشر الثقافة الإدارية وغيرها ، إلا أن من أكثر الأساليب انتشارا هو استخدام مدخل دوائر الجودة ومن ثم يعتبر هذا المدخل من المداخل الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في تطبيق مدخل الادارة الشاملة :

ما هو مفهوم دوائر الجودة ؟ وما هي أهم شروط نجاحها ؟ وما هي أهم مزاياها وعيوبها ؟

١/٦ مفهوم دوائر الجودة:

دوائر الجودة عبارة عن مجموعة مكونة من ثلاثة لي اثني عشر فردا يعملون في نفس مجال العمل . يجتمعون طوعية وبشكل منتظم لدراسة وتحليل وحل المشكلات المرتبطة بعملهم . ويقدمون الحلول إلى الإدارة . كما يشاركون في تنفيذ هذه الحلول

ويشترط لنجاح دوائر الجودة توافر المتطلبات التالية :

- توافر المعلومات لدي أفراد الدائرة وأن لديهم التزام بالمشاركة الفعالة
- وجود استعداد لدي المؤسسة لقبول هذا المدخل وما يترتب عليه من تغييرات في قيم العمل بالمؤسسة .
- تصميم برنامج عمل الفريق بما يلائم هيكل وممارسات المؤسسة .

(١) سوف نعرض لمدخل التطوير أو التغيير المخطط كأحد آليات تطبيق مدخل إدارة الجودة من المنظور الإداري في الوحدة السادسة من تلك الورقة .

- تعيين فرد مسئول يقوم بالتنسيق بين قادة دوائر الجودة المختلفة ويدعمهم (Coordinator) .
- التأكد من تدعيم الإدارة العليا لدوائر الجودة .
- التأكد من طوعية المشاركة في دوائر الجودة .

بالإضافة إلى ما سبق فإنه لاستخدام دوائر الجودة بنجاح يجب التأكد من الآتي :

- توافر المناخ التنظيمي الجيد الذي يساهم في دعم جهود تلك الدوائر .
- التخلي عن الممارسات التنظيمية السابقة التي كانت تدعم الاتجاهات والأساليب القديمة ، وإحلال ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على أساس تنمية روح المبادرة والابتكار والمشاركة والعمل الجماعي .
- توصيل المعلومات لكافة المستويات لتدعيم السياسات الجديدة .
- تنمية روح الولاء المؤسسي لدى العاملين لخلق المناخ الإيجابي لضمان نجاح حلقات الجودة .
- يجب العمل في حالة وجود صراع بين الإدارة والعاملين على إزالة أسباب الصراع والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين قبل البدء في برنامج دوائر الجودة
- شرح مفهوم دوائر الجودة للعاملين في جميع المستويات ووضع خطة عمل لتدريب المديرين واختيار وتدريب قادة أعضاء فرق العمل على الأساليب المختلفة لتوليد أكبر عدد ممكن من البدائل والمقترحات التي تساهم في حل المشكلات وتوقعها وإيجاد الحلول المسبقة لها .

- تحديد وإختيار الوقت المناسب لبدء برنامج عمل دوائر الجودة حتي لا يلقي أعباء متزايدة علي المديرين والعاملين مما يخلق ضغوطا غير ضرورية .

٢/٦ مزايا مدخل دوائر الجودة .

هناك نوعان من المزايا الناشئة عن استخدام مدخل دوائر الجودة :

١/٢/٦ مزايا متعلقة بالمؤسسة ككل : حيث تساهم دوائر الجودة في حل المشكلات وإنجاز الأهداف وخفض التكاليف وتقليل المخزون الراكد وتحسين أساليب العمل .

٢/٢/٦ مزايا متعلقة بالعاملين المشاركين في دوائر الجودة : تساهم في انخراط العاملين في حل المشكلات بما لا يؤدي فقط الي صقل مهاراتهم وربطها بمشكلات العمل ولكن أيضا يزداد شعور العاملين بالتقدير و باحترام الذات والشعور باحترام الآخرين نتيجة مساهماتهم في حل المشكلات . كما يزداد ولاء هؤلاء العاملين لمؤسساتهم .

٣/٦ عيوب مدخل دوائر الجودة .

من أبرز عيوب مدخل دوائر الجودة انه نظرا لتخصص كل دائرة في نشاط معين فإن الحلول المقدمة لا تعالج المشكلات خارج حدود النشاط او الدائرة وبالتالي لا تقدم دوائر الجودة حولا للمشكلات الاستراتيجية للمؤسسة ، الأمر الذي يقلل من فعالية ذلك المدخل.

لكننا نعتقد أن ذلك لا يقلل من أهمية دوائر الجودة بصفة عامة في المشاركة في التطوير والتحسين المستمر للعمل داخل المؤسسة في إطار إدارة الجودة من المنظور الإداري .

٧- الأبعاد التنظيمية المتعلقة بتطبيق مدخل الجودة الشاملة

يتطلب مدخل إدارة الجودة الشاملة عدة متطلبات أساسية من أهمها:

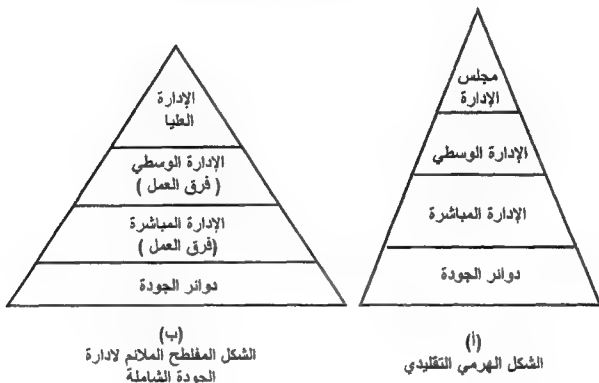
١/٧ قيادات إدارية قادرة على خلق البيئة الملائمة لتنمية وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة حتى تكون اتجاهات العاملين موجهة بالجودة Quality orientation ومن ثم تغلغل ثقافة الجودة في المؤسسة بكاملها.

٢/٧ كما يتطلب تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة توافر البنية الأساسية التنظيمية organizational infrastructure ما هي أهم مكونات تلك البنية التنظيمية ؟

١/٢/٧ توافر الهياكل التنظيمية الملائمة التي يمكن من خلالها تكليف أفراد مؤهلين للوفاء بالمسؤولية عن الجودة ووضع الأهداف وتحويلها الى خطط عمل من خلال فرق العمل ويتطلب ذلك تعديل في الهياكل التنظيمية الحالية للتأكد من ملائمتها لعملية تحسين الجودة كما يتطلب تدبير الموارد البشرية الملائمة اللازمة لتطبيقها.

والآن ما هو الهيكل التنظيمي المناسب في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة ؟

في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة يصبح من الضروري الانتقال من التنظيم الهرمي التقليدي الذي يُدار من خلال العمل الفردي الى تنظيم مفلطح يُدار من خلال العمل الجماعي وتتخلص فيه المستويات الادارية المركزية ، وتصنع القرارات بالقرب من مواقع الأحداث من خلال نقل سلطات حقيقية للمستويات الادارية الأدنى في الهيكل التنظيمي ، بمعنى آخر التمكين الحقيقي للعاملين وكما هو موضح في الشكل التالي :



شكل رقم (١٠)

الانتقال من التنظيم العرقي الذي يدار من خلال العمل الفردي إلى تنظيم إدارة الجودة الشاملة

وبالرغم من هذا التحول التنظيمي ، لكن مازالت هناك حاجة للانتقال من الهياكل الهرمية الي هياكل جديدة ، تضع العميل في القمة يليه العاملون ثم المستويات الاشرافية الدنيا يليها المتوسطة فالعليا وهكذا . هذا وسوف نتعرض لهذا التحول التنظيمي عند حديثنا عن إدارة الجودة من المنظور الإداري في الوحدة السادسة من تلك السلسلة .

٢/٢/٧ من أهم الأبعاد التنظيمية المرتبطة بمدخل الجودة الشاملة أيضا والتي ترتبط بالبعد السابق هو ضرورة تحديد الاختصاصات التنظيمية للوحدات الادارية المختلفة بالهيكل التنظيمي . وتتمثل هذه الاختصاصات في

تحديد السلطات والمسؤوليات عن الجودة من منظور شامل . ويتطلب ذلك ضرورة إجراء تغييرات تنظيمية أخرى ترتبط بالاختصاصات التنظيمية حتي يمكن إبراز هذا البعد التنظيمي . وعلي ضوء تحديد تلك الاختصاصات التنظيمية يبرز سؤال رئيسي وهو :

من المسؤول عن إدارة الجودة في إطار مدخل الجودة الشاملة ؟

إن الإجابة علي هذا التساؤل ترتبط بدورة جودة المنتج وهنا يكون السؤال من المسؤول عن تلك الدورة خاصة ، في ظل إدارة الجودة من المنظور الإداري؟

إن قسم الجودة ليس هو النشاط الرئيسي الذي تقع عليه المسؤولية عن دوره الجودة حيث توجد أنشطة الجودة في كل وظيفة من وظائف المؤسسة لأن هذه الوظائف تعتبر حلقات أو آليات يساهم كل منها بدور في تحقيق دورة المنتج والتي ينتج عنها في النهاية سلسلة للقيمة لدي العميل Value Chain وعلي ذلك فإن كل وظيفة من وظائف المؤسسة تساهم في خلق تلك السلسلة .

وعلي ضوء ذلك فإن أي نشاط أو وظيفة تعتبر مصدر فعلى أو محتمل لتحسين الجودة . إن التعريف الضيق للجودة والذي يركز علي مجرد تطابق المواصفات الفنية للسلعة أو الخدمة انما يستبعد العديد من الأنشطة الأخرى التي تؤثر علي سلسلة القيمة لدي العميل^(١).

ويوضح الجدول التالي سلسلة أو مجموعة القيم لدي العميل والنشاطات المسؤول عن تحقيق الجودة كل قيمة .

(١) سوف نعرض لمجيار القيمة الكلية للمنتج والتي يستخدمها العميل عند المفاضلة بين المنتجات بالتفصيل في الوثيقة الثانية.

جدول رقم (٦)

العلاقة بين سلسلة أو مجموعة القيم لدى العميل والنشاط المسئول

النشاط المسئول	القيمة لدى العميل
إدارة المشتريات	تحسين تكلفة وجودة المنتجات
إدارة الإنتاج	ملائمة المواصفات لاحتياجات العميل
إدارة الهندسة والتصميم	تقديم منتجات فريدة متميزة
إدارة التسويق والمبيعات (من خلال تلبية الطلبات)	توفير المنتج في السوق
إدارة خدمة العملاء - إدارة المبيعات الخ .	خدمات ما بعد البيع
إدارة ضبط الجودة	التأكد من وجود منتجات غير معيبة
إدارة المبيعات	التدريب على استعمال السلعة المنتجة
إدارة الموارد البشرية	تدريب رجال البيع علي التعامل مع العملاء .

هذا ويمكن الاستفادة من هذا الجدول عند إدارة الجودة من منظور إداري شامل وذلك عن طريق :

- إعداد قائمة بأنشطة المؤسسة .
- مقارنة تلك الأنشطة بسلسلة القيمة لدى العميل .
- التعرف علي فجوات الجودة .
- تحديد الطرق الملائمة لتحسين الجودة ومن ثم غلق فجوات الجودة.

هذا ويجب أن ننوه الي أن هناك البعض الذي يعتقد أن مسؤولية الجودة تتوقف عند خروج المنتجات من المؤسسة ، وهذا اعتقاد خاطيء تماما حيث تمتد المسؤولية عن الجودة لتشمل التوزيع وخدمات مابعد البيع وتوطيد العلاقات مع العملاء وهكذا . ويدخل هذا العمل ضمن النشاط التسويقي في إطار المفهوم الشامل للتسويق .

وفي إطار هذا التحليل لدور التنظيم ، قد يتساءل البعض عن : كيف يساهم التنظيم في تحسين الجودة كميزة تنافسية للمؤسسة ؟

- بداية يمكن القول بأن تحقيق مستوى الجودة المطلوب لتحقيق منافع العملاء كميزة تنافسية للمؤسسة إنما يتم خلال كيانات المؤسسة المختلفة والأنشطة المختلفة داخل كل كيان مثال ذلك أنشطة الكيان الاقتصادي مثل نشاط تصميم المنتج ، الإنتاج ، التسويق ، الشراء ، إدارة الموارد البشرية ، التخطيط الخ .

وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة عندما تساهم أنشطة تحقيق سلسلة القيمة (الأنشطة السابقة) في تحقيق منافع العملاء وحتى يمكن تحقيق تلك المنافع من خلال تلك الأنشطة فإنه لابد من:

- لابد من البدء بالعمل والتعرف علي احتياجاته ورغباته بدقة. حتى يمكن تحديد القيمة المتوقعة للعميل من السلعة أو الخدمة.
- بعد ذلك تحديد سلسلة محدده لأنشطة الجودة بحيث يؤدي كل منها الى تحسين جودة المخرجات بهدف الوفاء بتوقعات العميل.
- لابد من التأكد من رضا العميل عن المنتج وتحليل الفجوة بين توقعاته وإدراكاته .

وعلي ذلك فقبل أن يسأل المدير : ماذا يجب عمله للعميل عليه أن يسأل العميل عما يتوقعه من منافع (What does The Customer Say?) وتشكل إجابة العميل الأساس لتنظيم سلسلة أنشطة الجودة .

مثلاً : فقد تتعدد معايير الجودة التي يمكن أن يستخدمها العميل عند اتخاذ قرار شراء سلعة أو خدمة معينة ، ومن ثم يجب أن يوجد عدد مماثل من الأنشطة التي تصبح أنشطة أساسية تساهم في خلق القيمة المتوقعة للعميل او المعايير التي يحددها العميل لاتخاذ قرار الشراء مثال ذلك :

المعيار الذي يستخدمه العميل لاتخاذ قرار الشراء	النشاط الذي يساهم في تحقيق معيار قرار الشراء
السمعة الجديدة	الترويج
المظهر	التصميم
الوقت	التوزيع

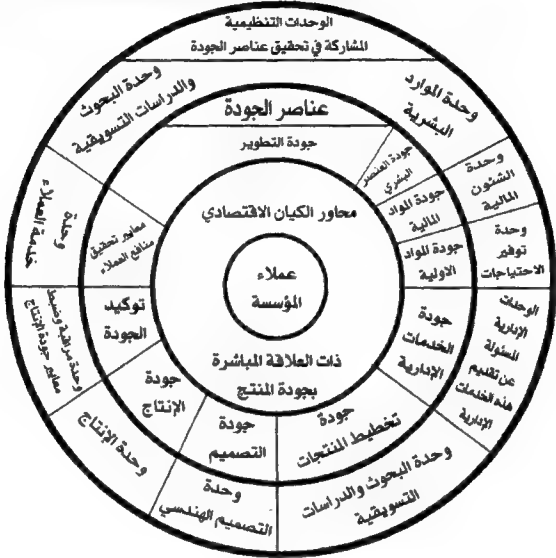
خلاصة القول

إن تقديم سلع وخدمات مطابقة للجودة يعتمد على توافر تنظيم اداري يحقق التكامل بين الأنشطة . ويعتبر قياس فعالية التنظيم أمراً ضرورياً لمدخل إدارة الجودة الشاملة ، ويتم ذلك من خلال عدة معايير من أهمها رضا العميل ، فرضا العميل يعتبر من أهم المعايير التي يجب أن تستخدم لقياس فعالية التنظيم الاداري للمؤسسة .

وبعبارة أخرى نستطيع القول ان جودة المنتج والتي تتم في إطار دوره تسمي بدورة الجودة - والتي تتم في إطار مدخل إدارة الجودة من المنظور الإداري كما سيأتي فيما بعد - هي محصلة عناصر جودة أداء الوحدات التنظيمية المختلفة التي تمارس مجموعة من الأنشطة المتكاملة باعتبارها تمثل حلقات متصلة في سلسلة الجودة مثال ذلك نشاط الإنتاج والتسويق والتمويل . بالإضافة إلى ذلك فإن هناك وحدات تنظيمية أخرى تمارس مجموعة من الأنشطة ذات التأثير علي الجودة ، وهي بمثابة حلقات متصلة في سلسلة الجودة ولكن بشكل غير مباشر مثال ذلك إدارة الموارد البشرية والأمن الصناعي وغيرها .

ومن هنا نجد أن الجودة هي مسئولية الجميع بالمؤسسة .

ويوضح الشكل التالي دورة الجودة في إطار الكيان الاقتصادي للمؤسسة كأحد كيانات المؤسسة من المنظور الإداري .



شكل رقم (١١)

الوحدات التنظيمية المسؤولة عن عناصر الجودة في إطار مدخل الجودة من المنظور الإداري

هذا وتتمثل مسؤولية الجميع في المؤسسة عن الجودة طبقاً للشكل السابق في الأدوار التنظيمية للمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة .
بمعنى آخر يتضمن الانتقال إلى إدارة الجودة من منظور إداري شامل تغييراً في أدوار المستويات التنظيمية المختلفة نبرزه على النحو التالي:

• **الإدارة العليا:**

يعتبر دور الإدارة العليا من العوامل الحاكمة لنجاح جهود إدارة الجودة من منظور إداري شامل ، فالتغيرات المطلوبة لإدارة الجودة من منظور إداري شامل هي تغييرات استراتيجية وتنظيمية مما يحتم علي الإدارة العليا إدارة هذه التغيرات .

• **الإدارة الوسطي:**

تقوم الإدارة الوسطي بتنفيذ استراتيجية إدارة الجودة من منظور إداري شامل التي وضعتها الإدارة العليا وذلك من خلال ربط أهداف الوحدات التنظيمية بالأهداف الاستراتيجية، كما تقوم بتنمية أداء العاملين وتحمل المسؤولية عن القصور في الأداء .

• **الإدارة المباشرة:**

يمارس المشرفون المباشرون دورا هاما في التأثير علي جهود تحسين الجودة حيث يكونون مسؤولين عن توفير المناخ المؤدي الي الالتزام بتحسين الجودة من جانب الجماعات والأفراد .

• **أخصائيو الجودة:**

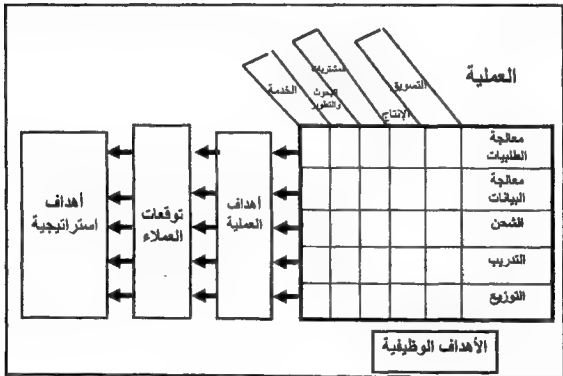
يواجه هؤلاء ببعض التغيرات في أدوارهم نتيجة تطبيق إدارة الجودة من المنظور الإداري الشامل ، فعلي الرغم من ازدياد أهميتهم في التنظيم إلا انه أصبح ينظر الي وظائفهم باعتبارها وظيفة مدعمة وليست أساسية

• **فرق العمل عبر الوظائف:**

نتيجة لعدم قدرة التنظيم التقليدي علي تلبية احتياجات الجودة من منظور إداري شامل - كما أشرنا سلفا - وما ترتب عليها من بروز الحاجة لربط

التحسين في العمليات ، ظهر ما يسمى بفرق العمل عبر الوظائف حيث تقدم أفضل أداة لربط العمليات بالأهداف .

ويوضح الشكل التالي أن مدخل فرق عمل الوظائف المختلفة ينجز أهداف كل من العملاء والوظائف والعمليات والمؤسسة وذلك علي النحو التالي



شكل رقم (١٣)

الروابط بين الوظائف المتعلقة بمهمة معينة .

ويتضح من الشكل السابق أن مدخل فرق عمل من خلال الوظائف المختلفة ينجز أهداف كل من العملاء والوظائف والعمليات والمؤسسة .

٨- مزايا الاعتماد على مدخل إدارة الجودة الشاملة :

تتمتع المؤسسات الأكثر نجاحا في تنفيذ برامج تحسين الجودة بمقومات النجاح Ingredients of Success الأربع التالية :

- التخطيط والتنفيذ الجيد للأنشطة المختلفة .
 - مشاركة الادارة الوسطي منذ البداية .
 - استهداف تحقيق نتائج ملموسة وسريعة .
 - استمرارية الاتصالات ومشاركة العاملين وتقدير فضلهم
- وقد أوضحت الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بهذه المقومات إنما تستخدم أسلوب الجودة الشاملة، الذي يوفر تلك المقومات عن طريق التركيز على العناصر الآتية :

- وضوح الرسالة وتناسق الأهداف .
- وضوح السياسات تجاه العملاء والموردين والعاملين .
- وضوح العوامل الحاسمة للنجاح .
- سلامة الثقافة والاتجاهات نحو الجودة .
- وضوح المسؤوليات المرتبطة بالعمليات .

هذا وقد استطاعت تلك المؤسسات التي اعتمدت على أسلوب إدارة الجودة الشاملة تحقيق نتائج بارزة واكتسبت مركزا قويا بين المؤسسات الرائدة في العالم. هذا ويمكن إبراز المزايا التي حققتها تلك المؤسسات من خلال الظواهر الايجابية التالية:

- انخفاض شكاوي العملاء .

- انخفاض التكاليف (زيادة الكفاءة) .
- زيادة حصة المؤسسة في السوق .
- انخفاض معدلات حوادث وإصابات العاملين .
- انخفاض العيوب ، بما يؤدي الي زيادة رضا العملاء.
- تخفيض الوقت المستغرق في دورة التصنيع .
- زيادة العائد علي الاستثمار .

وتعتبر هذه العوائد أو المزايا المحققة السابقة بمثابة أدلة مؤكدة نتيجة تطبيق اسلوب الجودة الشاملة.

٩- العلاقة بين الانتاجية وإدارة الجودة :

يخلط البعض بين الانتاجية وإدارة الجودة وذلك نتيجة عدم الدقة في فهم العلاقة بين الانتاجية وإدارة الجودة Productivity and Quality Management. من هذا المنطلق فإننا نطرح التساؤل التالي: هل يوجد ارتباط بين الانتاجية والجودة ؟ وبمعنى آخر هل هما وجهان لعملة واحدة ؟

يعني الإنتاجية تعني زيادة الانتاج بنفس التكلفة أو بتكلفة أقل . أما إدارة الجودة الشاملة فهي مفهوم أو سع حيث تؤدي الي تحقيق نتائج أفضل سواء بالنسبة للتكلفة أو الجودة ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في الأجل الطويل . بمعنى آخر إدارة الجودة في المؤسسة تحقق كل من الكفاءة والفعالية Efficiency effectiveness علي حين تركز الانتاجية علي زيادة الانتاج بغض النظر عن مدي استخدام المدخلات. إن إدارة الجودة قد تؤدي مثلا إلى تحويل الفاقد في وقت العمل ووقت تعطل الآلات الي انتاج سلع وخدمات

أفضل. وقد تؤدي أيضا إدارة الجودة عن طريق التحسين والتطوير المستمر إلى تخفيض العيوب وبالتالي تؤدي إدارة الجودة إلى تحسين الانتاجية ، كما أن تكلفة تحسين الجودة نادراً ما تتجاوز الوفورات الناتجة عن زيادة الانتاجية وبالتالي فإن الإنتاجية مدخل تكتيكي قصير الأجل يقترن بتخفيض التكلفة عن طريق الاستخدام الأفضل للموارد ومن ثم زيادة كفاءة المؤسسة ، أما إدارة الجودة فهي مدخل طويل الأجل وأكثر شمولاً ويركز على الاهتمام بالتغيير الثقافي نحو إدارة الجودة ومن ثم خلق رؤية مستقبلية للمؤسسة ، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تقدم ونمو المؤسسة.

دعنا الآن نوضح كيف تساهم إدارة الجودة في زيادة ربحية الشركة عن طريق التحسين والتطوير المستمر وليس عن طريق زيادة المبيعات فقط، فلو افترضنا أن هناك زيادة في تحسين الانتاجية عن طريق إدارة الجودة، هل يؤدي ذلك إلى نتائج أفضل من زيادة نفس النسبة في المبيعات، أم العكس؟ دعنا نوضح ذلك بافتراض أن هناك ثلاث قوائم دخل وكل قائمة تمثل موقف مستقل بذاته، ويوضح الجدول التالي القوائم الافتراضية للدخل :

جدول رقم (٧)

نتائج زيادة الربحية عن طريق تحسين الانتاجية من خلال إدارة الجودة

بيان	الموقف	الأول : قبل الزيادة	الثاني : زيادة المبيعات ١٠٪	الثالث : تحسين الانتاجية ١٠٪ من خلال إدارة الجودة
المبيعات	٢٠٠ جنية	٢٢٠ جنية	٢٠٠ جنية	٢٠٠ جنية
التكلفة المتغيرة	١٤٠	١٥٤	١٢٦	١٢٦
التكلفة الثابتة	٤٠	٤٠	٤٠	٤٠
اجمالي التكاليف	١٨٠	١٩٤	١٦٦	١٦٦
الربح	١٠ جنية	١٣ جنية	١٧ جنية	١٧ جنية
		(٣٠+ %)	(٧٠+ %)	

يتضح لنا من تحليل الجدول السابق أن هناك ثلاثة مواقف مختلفة تتمثل فيما يلي :

- **في الموقف الأول:** بلغت المبيعات ١٠٠ جنية والتكاليف المتغيرة ٧٠ جنية والتكاليف الثابتة ٢٠ جنية وبلغ الربح ١٠ جنية .
- **الموقف الثاني:** زيادة المبيعات بمقدار ١٠% تحقق زيادة قدرها ٣٠% في الربح .
- **الموقف الثالث:** لا يوجد أي زيادة في المبيعات ، بينما تم تحسين الإنتاجية بمقدار ١٠% ، وترتب على ذلك زيادة قدرها ٧٠% في الربح.

وعني ذلك أن إدارة الجودة لا تركز على الكمية فقط بل على جوانب أخرى تحسن من مستوى الجودة وفي نفس الوقت تخفض من التكلفة.

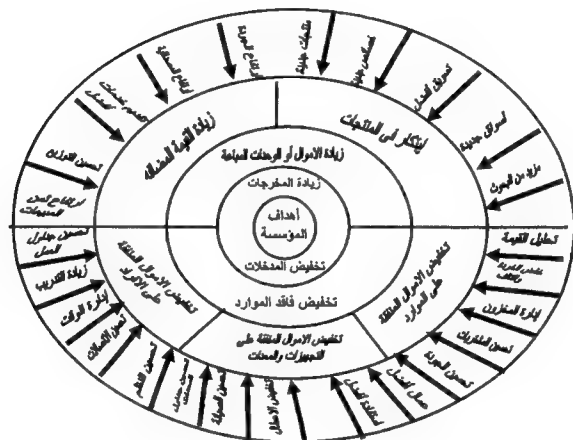
هذا ويخطئ من يعزو نجاح اليابان إلى التكنولوجيا وحدها ويخطيء أكثر من يعتبر التكنولوجيا هي الحل الوحيد لتحسين الجودة فليس المطلوب هو إحلال العمالة بالآلات ، وإنما المطلوب هو استخدام مزيج متوازن ومنطقي من التكنولوجيا والعنصر البشري بما يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي للمؤسسة بكفاءة وفاعلية . إذن المطلوب بالأحرى هو تحسين في كافة كيانات المؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال ثقافة إدارة الجودة .

ومن الأمور التي تحتاج إلى وضوح رؤية في هذا الصدد هو أن قياس الانتاجية يعتبر إلى حد ما أسهل من قياس الجودة ، لأن الجودة يتم تحديدها من جانب العميل . وعلى أية حال فإن هناك عدة مبادئ أساسية يجب اتباعها عند قياس كل من الانتاجية والجودة ، ومن أهم تلك المبادئ :

- الوفاء بحاجة العميل .
- التأكيد على أهمية التغذية الاسترجاعية .
- أن تكون المقاييس دقيقة ومفهومة من جانب العاملين كما يجب مشاركتهم في عملية القياس .
- استناد المقاييس على المعلومات المتاحة .
- يتم تطبيق تحليل للتكلفة والعائد عند قياس كل من الانتاجية والجودة.

وفي النهاية قد يتساءل البعض عن ما هي آليات تحسين الانتاجية (والجودة) في إطار مدخل الجودة الشاملة؟

إن هناك الكثير من الطرق والاساليب التي نستخدم لتحسين والتطوير في إطار مدخل الجودة الشاملة . ويوضح الشكل التالي أهم تلك الأساليب :



شكل رقم (١٣)
أساليب تطوير الجودة

يتضح من الشكل السابق أن التركيز في التحسين والتطوير يركز على التكنولوجيا والمعدات الرأسمالية وتقليل تكلفة العمالة . وساد الاعتقاد بأن تحسين المخرجات يتحقق للمؤسسة بتطبيق أساليب الهندسة الصناعية مثل تدفق العمل.....الخ وفيما يلي تفصيلنا لبعض هذه الطرق:

• خفض التكاليف Cost Reduction

هذا هو المدخل التقليدي والشائع لتحسين الانتاجية وهو طريقة ملائمة إذا تم تنفيذها على نحو سليم. الا أن بعض الشركات لا تتعامل مع هذا المدخل بعقلية متفتحة فتصدر على سبيل المثال، توجيهات لكل قسم بخفض التكاليف بنسبة ١٠% ومن ثم يحدث تخفيض كبير في الخدمات الاستشارية والتدريب، وتكون النتيجة نقص كفاءة رجال البيع وانخفاض كفاءة الاعلان وتدهور البحوث والتطوير. كما تزيد اعطال الآلات نتيجة تأخر خدمات الصيانة مما يؤدي في النهاية الى ضياع الحصة السوقية للشركة.

طبقاً لهذا المدخل ينظر للعاملين باعتبارهم تكاليف مباشرة والطريق الفوري لتخفيض هذه التكاليف كما يراه هذا المدخل هو استقطاع وتخفيض نفقات العمالة بأكبر درجة ممكنة . ومن المعتاد ان يؤدي هذه الوسيلة الى استياء العاملين والتأثير السلبي على الانتاجية.

• إدارة النمو Managing Growth

وهو مدخل أكثر إيجابية من خفض التكاليف ، فالتحسين قد يتضمن إضافة للاستثمار وتحمل تكلفة معينة، لكن يجب أن يكون العائد على الاستثمار اكبر من تكلفته، ويعتبر التحسين الرأسمالي التكنولوجي وتصميم النظم والتدريب والتطوير من بين الطرق العديدة لإدارة النمو مع تحسين الانتاجية والجودة . ولا يعني هذا المدخل بالضرورة اضافة استثمار جديد في تحسين الجودة الشاملة بل يمكن أن يعني ايضاً خفض مقدار المدخلات لكل وحدة من المخرجات اثناء فترة النمو وهذا ما يطلق عليه مصطلح " تجنب التكلفة" .

• العمل بطريقة أكثر جدية Working Smarter

يعني ذلك زيادة المخرجات مع عدم زيادة المدخلات، ومن ثم تحقيق زيادة في المبيعات أو الانتاج مع عدم زيادة المدخلات، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الوحدة. ورغم أن هذا المدخل قد يكون ضرورياً إلا أنه من الصعب أن يكون الوسيلة الأساسية لتحسين الانتاجية في الاجل الطويل.

• تخفيض المدخلات بنسبة أكبر من تخفيض المخرجات

عندما تهبط المبيعات أو الإنتاج ، يجب تخفيض المدخلات بنسبة أكبر ، ومن ثم يمكن زيادة مؤشر الانتاجية.

• العمل بفاعلية Working Effectively

وتعتبر تلك الطريقة أفضل الطرق لتحسين الانتاجية والجودة، حيث يتم استخدام الموارد والمعدات الرأسمالية وكل أساليب التكنولوجيا المتاحة أفضل استغلال ممكن لتحسين جودة السلع والخدمات مع تخفيض تكلفتها ولا يتم ذلك الامن خلال الاعتماد عل آلية إدارية حديثة والتي سوف تكون موضع حديثنا في الوحدة الاخيرة من تلك السلسلة.

بشكل عام نجد أن الجهود نحو التحسن والتطوير المستمر للجودة لم تتوقف عند هذا المستوى بل خرج عن نطاق تلك الطرق وظهرت طرق واساليب جديدة تساهم في تطوير مستوى جودة أداء المؤسسة من المنظور الاداري وهذا ما سنشير اليه عند الحديث عن إدارة الجودة من المنظور الاداري في الوحدة السادسة والسابعة .

خلاصة

في إطار جولتنا النقاشية في هذه الوحدة يمكن استخلاص النتائج التالية :

- ١- لقد أضاف مدخل إدارة الجودة الشاملة أبعاداً إدارية جديدة لإدارة الجودة من المنظور الإداري ومن أهمها :
 - ١/١ إبراز أهمية التركيز على العميل .
 - ٢/١ أهمية التكامل والترابط بين الأنشطة المختلفة حيث يعتبر كل نشاط مسؤولاً عن عنصر من عناصر الجودة .
 - ٣/١ المسؤولية الجماعية لجميع الوحدات الإدارية بالمؤسسة عن الجودة باعتبار أن كل وحدة مسؤولة عن إضافة قيمة جديدة للمنتج .
 - ٤/١ أهمية الالتزام بالمواصفات الدولية عند ممارسة الأنشطة المختلفة بالمؤسسة باعتبارها بمثابة متطلبات إجرائية يجب الالتزام بها عند ممارسة الأنشطة المختلفة .
 - ٥/١ غير هذا المدخل النظرة الي إدارة الجودة . فقد تغيرت النظرة الفنية الي نظرة إدارية تركز علي مفاهيم إدارية جديدة .
- ٢- بالرغم من أن مدخل الجودة الشاملة قد أضاف أفكاراً وآليات إدارية من مخرجات المدارس الفكرية السابقة إلا أننا نرى أن تلك الإضافات برزت من منظور ممارسات تطبيقية أكثر من اعتمادها علي مرجعية إدارية علمية ومن النتائج التي ترتبت علي ذلك ما يلي :
 - ١/٢ عدم وجود ترابط بين تلك الأبعاد التي أضافها هذا المدخل من المنظور الإداري، أي أنها لم توضع في شكل منظومة متكاملة الأبعاد

تعالج قضايا تطبيقية علي أرض الواقع بمعنى غياب التأصيل العلمي الإداري المنهجي.

٢/٢ بالرغم من تلك الإضافات في الأبعاد الإدارية للجودة ، إلا أنه مازال هناك بعض الأبعاد الإدارية الأخرى التي لم يتم التركيز عليها تفصيلاً ولم تحدد الآليات الأساسية لتنفيذها ، مثال ذلك معايير الجودة من وجهة نظر المؤسسة (المعايير الجزئية للجودة) والمتعلقة بأداء كل محور من محاور منظومة العمل الإداري (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وربما لو كان هناك تعريف لإدارة الجودة من المنظور الإداري لما وجدت مثل هذه السلبات .

٣- من أهم المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو العميل أي التركيز علي إشباع حاجات ورغبات العميل ، ومن هذا المنطلق فإن إدارة الجودة الشاملة لم تطبق هذا المبدأ في إطار المفاهيم التسويقية الحديثة. فأساس إدارة الجودة من المنظور الإداري هو من المفهوم الشامل للتسويق والذي سنتعرض لبعض عناصره في الوحدات التالية.

٤- يتمثل مفهوم إدارة الجودة من منظور مدخل إدارة الجودة الشاملة في إنها بمثابة: أسلوب لاستغلال كافة الموارد المتاحة للمؤسسة في إطار تكامل وترابط جميع الوحدات الإدارية ومن خلال فرق العمل بغرض إشباع حاجات ورغبات العميل. وبالرغم من اتساع نطاق هذا المفهوم إلا أنه لم يتعرض لآليات منظومة العمل الإداري في استغلال تلك الموارد. ولم يتعرض أيضاً إلى منظومة المؤسسة من المنظور الإداري والتي تتكون من مجموعة من متكاملة من الكيانات ويتوقف تحقيق مستوى جودة العميل على الالتزام بجودة أداء كل كيان من تلك الكيانات.

إن إدارة الجودة من المنظور الإداري - كما يتضح فيما بعد - عبارة عن منظومة إدارية متكاملة تساعد المؤسسة على التخطيط للجودة والتطبيق وتحديد أدوار القائمين على تخطيط وتنفيذ خطط الجودة ثم تشجيع وتحفيز العاملين على تنفيذ تلك الخطط وأخيراً الرقابة ومتابعة تنفيذ خطط الجودة وتصحيح فجواتها.

وبمعنى آخر فإن إدارة الجودة من منظور إداري هي بمثابة منظومة إدارية متكاملة تتضمن المحاور الأساسية لمنظومة العمل الإداري والتي تتمثل في :

- التخطيط للجودة : تحديد الاهداف ومنها يتم تحديد المعايير اللازم توافرها في المنتج، ثم تحديد السياسات والاستراتيجيات والاجراءات ونظم العمل المطلوبة لتحقيق رسالة المؤسسة ((اعداد للخطط الاستراتيجية والوظيفية والتنفيذية للمؤسسة)).
- التنظيم وتحديد الادوار لتنفيذ خطط الجودة
- تحفيز وتشجيع العاملين لتنفيذ هذه الخطط.
- الرقابة وتقييم الاداء في ضوء منظومة متكاملة للرقابة تتضمن :

١- تحديد معايير الجودة الكلية والجزئية للاداء.

٢- القياس الدقيق للاداء الفعلي.

٣- التقييم وتحديد فجوة الجودة بين معايير الجودة وبين الاداء الفعلي

٤- وأخيراً اتخاذ الاجراءات التصحيحية والملائمة.

٥- في إطار هذا المدخل مازالت الجهود التي تبذل في مجال إدارة الجودة مجرد عمليات مراجعة وتقنيش للتأكد من الالتزام بالاجراءات

والمواصفات العالمية للجودة ثم تحديد الفجوة بين الاداء الفعلي والمستهدف وتحديد الفجوة الاجرائية ثم معالجتها ويتم كل ذلك في غيبة معايير الجودة من وجهة نظر المؤسسة (معايير الجودة الجزئية) (أي معايير جودة أداء الأنشطة المختلفة ، مثلا :

- هل يتم مراجعة دراسات الجدوي الاقتصادية في ضوء معايير جودة دراسات الجدوي الاقتصادية .
- هل يتم مراجعة دراسة السوق طبقا للمعايير العلمية لإجراء البحوث والدراسات التسويقية .
- هل يتم مراجعة الهياكل التنظيمية في ضوء معايير إعداد وتصميم الهياكل التنظيمية .
- هل يتم مراجعة نظم الحوافز في ضوء معايير إعداد نظم الحوافز . وهكذا بالنسبة للمراجعات الأخرى .

وأخيراً هل يتم مراجعة كل الأبعاد السابقة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر العميل .

٦- مازالت ثقافة الجودة في هذا المدخل محصورة في مجرد الحصول على شهادة الايزو ISO دون الاستفادة الكاملة من الأبعاد الادراية الجديدة التي أضافها مدخل إدارة الجودة الشاملة، ويرجع ذلك ألي الثقافة التكنوقراطية التي سادت بين المهتمين بالجودة الشاملة.

إن ثقافة الجودة السائدة لدى معظم أصحاب الأعمال هي مجرد الحصول على شهادة الايزو من خلال وجود أدلة ووثائق ورسائل مكتوبة ومعلقة على الجدران دون أن يدرك العاملين جوهر الجودة ومعناها الحقيقي.

٧- مازال المهتمين بمدخل الجودة الشاملة يدورون في فلك أفكار المفكرين الأوائل في الجودة الشاملة مثل ديمينج، كروسبي وجوران دون محاولة الإضافة والابداع والتطوير واستكمال مسيرة الآخرين.

٨- إن كل هذه السلبية في ممارسة إدارة الجودة والتي نتجت إما بسبب عدم شمولية مدخل الجودة الشاملة أو سوء تطبيق مبادئها . أما عن سوء التطبيق فإنما يرجع إلى عدم الإدراك الواعي بمبادئ الجودة الشاملة والنظر إلى الجودة بمفهومها المجرد وهو التحقق من الالتزام بمعايير أداء إجراءات معينة دون التحقق من ملائمتها .

إن إدارة الجودة التي تتم الآن في الجامعات مثلاً تحت مسمى الجودة والاعتماد مازالت تتم في إطار تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (التحليل الرباعي المتعارف عليه باسم تحليل (SWOT).

وفيما يلي مجموعة من التساؤلات التي نود طرحها الآن على القائمين على إدارة الجودة بالجامعات المصرية:

- هل تعتمد الجامعات على معايير محددة من وجهة نظر عملاء الجامعة تحقق المنافع المطلوبة لهم مثل إيجاد فرص مناسبة للخريجين ؟ أم أن القضية هي مجرد إعداد هياكل تنظيمية ووظيفية وتحديد رسالة الكلية والجامعة وتدريب أعضاء هيئة التدريس وتوصيف المقررات الدراسية؟

- هل يدرك القائمون على مراجعة النظم والاجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية وغيرها، المعايير العلمية التي يجب أن تتوفر في تلك الآليات الادارية؟ أم أن عملية المراجعة تتم بهدف التحقق من وجود إجراءات وآليات فقط دون التحقق من ملائمتها وسلامتها للداء؟
- فهل يتم صياغة غايات وأهداف المؤسسة الجامعية (الكلية) طبقاً للأسس العلمية المتعارف عليها؟

- هل هي مجرد توصيف مقررات وتوزيعها على جدول زمني وتوزيعها على أعضاء هيئة التدريس؟

- هل إدارة الجودة هي تدريب الكوادر من اعضاء هيئة التدريس من خلال برامج تدريبية لم يراع فيها أى معايير من معايير جودة العملية التدريبية؟

- هل الجودة هي توثيق الأدلة والاجراءات في كتيبات يتم طباعتها بشكل جذاب وتوزيعها على الاجهزة الرقابية المعنية بالجودة وحتى دون الالتزام بمعايير إعداد هذه الأدلة الاجرائية؟

- هل إدارة الجودة هي وجود إعداد وثائق وكتب ومجلدات تحول إلى مخزون راكد من الوثائق ولاتي لم يطلع عليها أحد؟

- هل إدارة الجودة هي وجود أدلة ووثائق مكتوبة للاطلاع عليها من قبل هيئات الاعتماد؟

إن هذه مجرد تساؤلات فقط نطرحها باختصار في هذا الصدد ولكننا سوف نتناول بالتفصيل ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي والنتائج المترتبة على هذه الثقافة في الوحدة الخامسة من تلك السلسلة، هذا ومن؛وف تتضح الاجابة على تلك التساؤلات وغيرها من ممارسات الجودة في الوحدة

الثالثة والرابعة من الوثيقة الثانية عند حديثنا عن معايير الجودة من منظور العميل ومن منظور المؤسسة.

إن ما يتم الآن تحت مسمى " إدارة الجودة " مازال غير متطابق مع مفهوم الجودة من المنظور الإداري ، الأمر الذي أدى إلى السير في اتجاه مخالف لإدارة الجودة من المنظور الإداري كما سيتضح فيما بعد.

والآن كيف يمكن التغلب على تلك السلبيات ؟

يتطلب معالجة كل هذه السلبيات سאלفة الذكر ضرورة البحث عن مدخل جديد يتضمن تحديداً للأبعاد الأساسية لإدارة الجودة برؤية أشمل وأعمق في إطار المنظور الإداري للمؤسسة وهذا ما سنتناوله في الوحدة السادسة من تلك السلسلة بعد استعراض ثقافة الجودة في المؤسسات العربية ومستوى جودة الأداء الإداري بها في ضوء تلك الثقافة ، وأيضاً ثقافة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر .

الوحدة الرابعة

UNIT FOUR

**فجوات ثقافة إدارة الجودة
في
إدارة المؤسسات العربية والمصرية**



الوحدة الرابعة

فجوات ثقافة إدارة الجودة

في إدارة المؤسسات العربية والمصرية

تقديم :

لقد نتبعنا في الوحدات السابقة تطور إدارة الجودة من المفاهيم التقليدية والتي تركز في معظمها علي الجوانب الفنية المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات- إلى إدارة الجودة الشاملة ، وقد توصلنا في النهاية إلى أنه بالرغم من أن تلك المفاهيم السابقة تكمل بعضها البعض وتساهم بشكل إيجابي في إدارة الجودة ومن ثم المساهمة في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة ، إلا أن مفهوم الجودة من المنظور الإداري الشامل لا يزال يحتاج إلى أبعاد جديدة تتفق مع التطورات الفكرية الحديثة في مجال الادارة، ومنها مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري وعلي ضوء ما توصلنا إليه من نتائج حول العلاقات بين المفهوم التقليدي للجودة ومعايير المواصفات الدولية (الأيزو ISO) وإدارة الجودة الشاملة ربما يريد القارئ الاجابة علي بعض التساؤلات ومنها :

التساؤل الأول : إذا كانت هناك بعض القضايا الإدارية الأساسية التي لم تتضمنها إدارة الجودة الشاملة علي النحو الذي أوضحناه في خلاصة الوحدة السابقة ، فما هو سر تقدم ونمو المؤسسات الأجنبية وتحولها من المستوى الدولي إلى المستوى العالمي لتصبح مؤسسات عابرة للقارات أو متعددة الجنسيات ؟

والتساؤل الثاني : يرتبط بالتساؤل الأول ولكن علي النقيض، حيث يدور حول أوضاع المؤسسات العربية والمصرية والتي مازالت تبحث لها عن دور في ظل

التحديات العالمية وما أتت به من فرص وتهديدات . وتقف تلك المؤسسات في موقف المتفرج، وقد أصابها رياح التغيير . **ويحور هذا التساؤل حول :**
ما هو موقف المؤسسات العربية والمصرية من قضية إدارة الجودة ؟
بمعنى آخر هل إدارة الجودة في ثقافة الإدارة العربية والمصرية لمؤسساتها
تعني :

- التفتيش والفحص الفني للمنتجات ؟!
- مطابقة المواصفات العالمية ISO ؟!
- تطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة في إدارة المؤسسة ؟!

أما الإجابة عن التساؤل الأول فهي واضحة ومحددة حيث إن تلك المؤسسات التي تحولت من المحلية إلى الدولية ثم إلى العالمية قد سلكت الطريق السليم الذي يمكنها من الوصول إلى تلك المكانة في الأسواق العالمية وهذا الطريق - كما أوضحنا في مؤلفاتنا المختلفة^(١) - هو السعي المستمر بل الإصرار علي تطوير الثقافة الإدارية لمهنة الإدارة . وقد تمكنت من تطوير ثقافة الجودة في إطار مهنة الإدارة ، ومن ثم توصلت إلى ما ننادي به وهو ضرورة التحول إلى إدارة الجودة من المنظور الإداري . وقد استطاعت أن تطبق المفاهيم الإدارية الحديثة في مجال الجودة الكلية والجودة الجزئية علي النحو الذي سوف نبرزه في الوحدة التالية . لقد تخطت تلك الدول المفاهيم التقليدية لإدارة الجودة (الفحص والتفتيش الفني - مجرد مطابقة المواصفات العالمية) والتفوق في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بل وأيضاً الخروج عن تلك المبادئ إلى مفاهيم إدارية حديثة في إدارة الجودة سواء كانت المفاهيم متعلقة بالمحور التسويقي الذي يعتبر بمثابة النشاط المحوري لكافة كيانات المؤسسة، أو متعلقة بإدارة جميع محاور الكيانات المختلفة بما فيها الكيان الإداري والذي يعد الركيزة الأساسية لكافة كيانات المؤسسة . لقد أصبحت تلك

(١) علي سبل المثال : أنظر الاتجاهات الحديثة لمنظومة مهنة الإدارة ، للمؤلف ص ٢٥ - ٥٢ .

المؤسسات من المؤسسات الرائدة أو التي لديها القدرة على التطوير والتغيير حيث تمتلك القدرات الإدارية والبشرية والمالية والمادية التي تمكنها من احتلال مركز الريادة في السوق ، ومن ثم أصبحت تلك المؤسسات المرجع الرئيسي للنوع الثاني من المؤسسات العالمية وهي التي تسعى إلى التكيف مع التغيير . لقد تحولت معظم المؤسسات اليابانية والأمريكية الصناعية والخدمية مثل شركة تويوتا اليابانية وشركة جنرال موتورز الأمريكية وغيرها إلى مؤسسات عالمية رائدة في مجال التطوير والتغيير ، وأصبحت تعتمد عليها كثير من الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال في نقل التكنولوجيا الصناعية ، بل أصبح يُعتمد عليها في إعداد وتصميم مواصفات الجودة العالمية للمعايير (ISO) في مجال صناعات تخصص تلك المؤسسات ، لتكون بمثابة معايير عالمية تطبق على نفس الشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال .

وإذا كانت تلك المؤسسات العالمية وعابرة القارات والتي يطلق عليها المؤسسات الرائدة في مجال التطوير والتغيير قد وصلت إلى تلك المكانة المتقدمة في مجال إدارة الجودة ، فإن السؤال الذي ربما يُطرح هنا هو : **هل تلك المؤسسات تطبق مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟**

لا يمكن أن تكون الإجابة على هذا التساؤل بالنفي ومن ثم فإن تلك المؤسسات لم تصل إلى تلك المكانة المتقدمة من فراغ ولا بالصدفة ولكن نتيجة الإصرار نحو تطوير ثقافة إدارة الجودة من المنظور الإداري . وقد نجحت بالفعل في التوصل إلى آليات ونظم جديدة في هذا المجال ، لكن قطار التحسين والتطوير لا يتوقف ، وتتوقف سرعة قطار التطوير والتحسين على جهود الباحثين والمهتمين بإدارة الجودة من المنظور الإداري . ويسعدنا أن نكون من بين هؤلاء الذين يسعون من خلال البحث والتأصيل العلمي التوصل إلى مدخل متكامل لإدارة الجودة من المنظور الإداري ، لعله يتضمن إضافة متواضعة إلى

الجهود التي بذلت في هذا المجال تطلق عليه اختصاراً (IMAQ)⁽¹⁾ . ونحن لا نزعم بأن ما نتوصل إليه غير قابل للمناقشة والحوار ، بل علي العكس من ذلك فإننا من هواة فتح قنوات المناقشة والحوار المتواصل والموضوعي من أجل إضافة أبعاد جديدة في نظرية الإدارة يتم مناقشتها وتطبيقها وتعديلها . وهذا هو شعارنا الذي نستمد منه القدرة علي الاضافة العلمية لمهنة الإدارة .

من هذا المنطلق فإننا سوف نركز في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة علي تقديم منظومة متكاملة لإدارة الجودة من المنظور الإداري ، وقد اعتمدنا في إعداد تلك المنظومة علي الدراسة والتحليل المتعمق للمفاهيم السابقة لإدارة الجودة من ناحية ، ومن ناحية أخرى فتح باب الحوار والمناقشة مع طلاب الدراسات العليا المهتمين بقضايا الجودة وأيضاً جميع الزملاء المعنيين بها من كافة التخصصات . وما زال باب المناقشة والحوار مفتوحاً ، ونحن علي استعداد تام للإضافة والتعديل في تلك المنظومة إذا ما كان الحوار موضوعياً .

هذا عن إجابة التساؤل الأول أما عن التساؤل الثاني والمتعلق بموقف

المؤسسات العربية والمصرية من قضية إدارة الجودة فهذا هو حديثنا في هذه الوحدة ، ومن ثم فإن هدف تلك الوحدة يتلخص في الاجابة علي التساؤل الثاني من خلال طرح ومناقشة القضايا التالية :

- مفهوم وأنماط الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية المصرية والعربية .
- معايير جودة (أنماط) ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات العربية والمصرية بصفة عامة .
- فجوات ثقافة الجودة - النتائج التي ترتبت علي تطبيق معايير جودة الثقافة الإدارية .

(1) Integrated Managerial Approach for Quality (IMAQ)

١ - مفهوم وأنماط الثقافة الإدارية للقيادات الإدارية المصرية

والعربية :

إن الحديث عن ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات العربية والمؤسسات المصرية بصفة خاصة لا يكون مكتملا دون أن يكون هناك توضيح عام لمفهوم الثقافة الإدارية بصفة عامة وأنماطها وأنماط المديرين طبقا لأنماط الثقافة الإدارية السائدة . وذلك لأن ثقافة إدارة الجودة لا يمكن أن تكون منفصلة عن الثقافة الإدارية للمؤسسة باعتبارها بمثابة مكون أساسي للثقافة الإدارية للمؤسسة .
والآن ما هو مفهوم الثقافة الإدارية ؟ وما هي أنماط الثقافة الإدارية للمؤسسات ؟ وما هي أنماط المديرين طبقا لهذه الأنماط ؟ وأخيرا ما هو نمط المدير العربي والمصري في إطار تلك الأنماط ؟ وأخيرا ما هو نمط الثقافة الإدارية العربية والمصرية بالنسبة لإدارة الجودة ؟

وهنا نحن الآن نفتح باب مناقشة الإجابة علي تلك التساؤلات :

١/١ مفهوم وخصائص الثقافة الإدارية

إن الثقافة بصفة عامة هي الناتج الجمعي المنظم للعقل البشري ، حيث تميز هذه الحصيلة مجموعة من البشر عن بقية المجموعات البشرية الأخرى أو هي تكامل بين الخصائص العامة والتي تؤثر علي استجابات أو تفاعلات مجموعة بشرية محددة مع ما يحيط بها ^(١) .

ولكل مؤسسة من المؤسسات كمجموعة متكاملة من الكيانات تُدار من خلال العنصر البشري ثقافتها الخاصة والتي تعبر عن شخصيتها، والتي تعتبر هي الأخرى بمثابة حصيلة أو تراكم منظم من الخصائص العامة المشتركة

(١) د . عبد الناصر محمد علي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،

والتي تؤثر علي الممارسات الإدارية للعاملين ، ان الحديث عن هذه الثقافة مرتبط بتلك النظرة الحيوية للمؤسسة ، فالمؤسسة مثلها مثل الكائن الحي الذي يولد وينمو وينضج ويدخل مرحلة الشباب والشيخوخة وهكذا . وخلال هذه الدورة هناك مجموعة من القيم والاتجاهات والقواعد والفلسفات الإدارية الحاكمة لعمل هذه المؤسسة وتكسيبها شخصية متميزة عن غيرها من المؤسسات .

وعلي ذلك يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية (ثقافة المؤسسة) هي : بمثابة مجموعة من القيم والتقاليد والعادات والاتجاهات المشتركة والسائدة بين العاملين في المؤسسة والتي تشكل معايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة ومن ثم تنعكس علي ادائها الكلي أو تصبغها بصيغة محددة .

من هذا المفهوم الموسع للثقافة التنظيمية يمكن استخلاص أهم خصائصها المميزة علي النحو التالي :

١/١/١ خاصية تعدد مستويات الثقافة . بمعنى تعدد أنواع الثقافة التنظيمية . وتتمثل أهم أنواعها فيما يلي :

(١) الثقافة التنظيمية العامة والتي تتمثل في القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة بين العاملين والتي اكتسبها من البيئة الخارجية للمؤسسة مثال ذلك :

- مدي للتوجه نحو التواكل والاعتمادية أو الجدية النقاس في العمل .
- مدي تقبل أو رفض المجتمع للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ (فجوة القوة) Power Distance .
- توجيهات أفراد المجتمع نحو المخاطرة (Risky) Uncertainty Avoidance .

- مدي تقبل أو رفض أفراد المجتمع لفكرة الصلف الذكوري مقابل الانثوية Masculinity / Femininity (الاستخدام العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة الاستحواز علي كافة الماديات الاخري مقابل الميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المتساقفة والمودة، والتعاطف بين الأفراد والاهتمام بجودة الحياة الانسانية ذاتها) .

- مدي غلبة قيم الفردية مقابل قيم الجماعية Individualism / Collectivism .

- مدي التوجه بالماضي وبالحاضر في مقابل التوجه بالمستقبل Long – Term / Short – Term Orientation .

- مدي التوجه نحو السلوك الاخلاقي الايجابي أو السلوك الاخلاقي السلبي .

- مدي التوجه نحو الاستغلال الجيد للوقت والمحافظة عليه أو تضييع الوقت .

هذا وتنعكس هذه الأبعاد الثقافية العامة والتي اكتسبها الأفراد من البيئة العامة علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

(٣) **الثقافة الإدارية العامة** السائدة بين المديرين بالمؤسسة . وتتمثل هذه الثقافة في القيم والاتجاهات السائدة لدي المديرين عن الإدارة مثال ذلك :

- ثقافة إدارة الجودة .
- ثقافة تحقيق الأمان الوظيفي .
- ثقافة التعامل مع المتغيرات والتحديات البيئية الخارجية .
- ثقافة تحقيق النمو والنجاح .

- ثقافة ممارسة منظومة العمل الإداري .
- ثقافة تحقيق الاتصال بالعاملين .
- ثقافة التغيير والتطوير الإداري للمؤسسة فهناك نمط من أنماط الثقافة التي تتحرك علي محور الثبات وأخري علي محور التغيير . وسوف نتعرض لتلك الأنماط بالتفصيل فيما بعد .
- ثقافة التوجه بالتغيير والتطوير فهناك نمط من أنماط الثقافة علي محور التركيز علي الداخل وأخري علي محور التركيز علي الخارج . وسوف نتعرض لهذه الأنماط أيضا بالتفصيل فيما بعد .
- ثقافة إدراك المواقف والمشاكل الإدارية .
- ثقافة تنمية العاملين .
- ثقافة المشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات .
- الثقافة المتعلقة بالسلوك الاخلاقي وغير الاخلاقي في ممارسة العمل الإداري .
- ثقافة التوجه الإداري للمؤسسة .
- ثقافة القوة أو السلطة في المؤسسة : ثقافة تركز السلطة في شخص أو مجموعة صغيرة Power Culture ، ثقافة الدور Role Culture أي توزيع السلطة علي الوحدات ذات الاختصاص (اللامركزية) ، ثقافة المهمة Task Culture والتي تركز علي تنظيم الاهتمام الموجه نحو المهام التي تنفذها المؤسسة بكفاءة وفعالية . ثم ثقافة الفرد أو الشخص Person Culture والتي تركز علي خدمة مصالح العاملين وخاصة ما يتعلق بتطوير حاجات ومسارات العاملين ، وتحفيزهم علي العمل .

- ثقافة التعامل مع المخاطرة (تجنب المجهول ، ثقافة المخاطرة وتحمل نتائجها)

(٣) الثقافة الإدارية التخصصية . يرتبط هذا المستوى من الثقافة بثقافة

ممارسة منظومة العمل الإداري بالنسبة لكل كيان من كيانات المؤسسة .
مثلا ثقافة العاملين والإدارة تجاه محاور الكيان الاقتصادي : الثقافة التسويقية، الثقافة المالية ، ثقافة الموارد البشرية ، ثقافة التطوير ... الخ .
كذلك ثقافة محاور الكيان الاجتماعي : مثلا ثقافة تعامل الإدارة مع الصراع التنظيمي بين العاملين والإدارة ، ثقافة الإدارة نحو التعامل مع التنظيم غير الرسمي (القبائبات) وهكذا بالنسبة لمحاور الكيانات الاخرى للمؤسسة .

٢/١/١ التنوع الثقافي داخل المؤسسات .

وترتبط تلك الخاصية بوجود اختلافات جوهرية بين الثقافات السابقة سواء بين مؤسسات الدولة الواحدة أو بين مؤسسات دولة أخرى . وينعكس هذا التنوع علي الممارسات الإدارية . ويوضح الجدول التالي توصيف لبعض عناصر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات وتأثيرها علي الممارسات الإدارية بها.

جدول رقم (٨)

توصيف أبعاد بعض التدرج الثقافي التنظيمي في بعض المؤسسات وتأثيره على الممارسات الإدارية بها^(١)

الأبعاد الثقافية	التنوع الثقافي	التأثير على السلوك الوظيفي
١- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	١/١ ثقافة رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	تعمل على تذية عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع ، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أما الجميع ، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها .
٢- مدى تجنب المخاطرة وظروف العمل	٢/١ ثقافات متقبلة للتوزيع ١/٢ ثقافات متجنبه للمخاطرة . ٢/٢ ثقافات مخاطرة	تعتبر أن التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا ، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تميز الأفراد من حيث القوة . لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة ، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته ، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد .
٣- مدى التوجه بالذكورية في مقابل الانثوية .	١/٣ ثقافات ذكورية التوجه . ٢/٣ ثقافات أنثوية التوجه	تميل بوضوح نحو التمييز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال ، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي . تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .

(١) المرجع السابق مباشرة ص ١٣٩ .

<p>التركيز علي الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشفونة .</p>	<p>١/٤ ثقافات فردية التوجه</p>	<p>٤- مدى التوجه نحو الفردية</p>
<p>تفضيل التعاون ، والاعتماد المتبادل ، والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي .</p>	<p>٢/٤ ثقافات جماعية التوجه .</p>	<p>ففي مقابل الجماعية</p>
<p>تركز علي الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه ، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية .</p>	<p>١/٥ ثقافات موجهه بالحاضر (الأجل القصير)</p>	<p>٥- مدى التوجه بالحاضر (الأجل القصير)</p>
<p>تركز علي بعض القيم ، مثل المثابرة والاصرار والادخار أو المحافظة والتوفير ، مع تركيز أكبر علي فروق المكانة الاجتماعية .</p>	<p>٢/٥ ثقافات موجهه بالمستقبل (الأجل الطويل)</p>	<p>بالمقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)</p>

هذا ويترتب علي التباين والتنوع الثقافي سواء علي المستوى المحلي أو العالمي تأثير علي إدارة محاور الكيانات المختلفة وذلك علي النحو التالي :

- تأثير هذا التباين علي منظومة الكيان الإداري بشكل عام . حتي يمكن إدارة المؤسسة من المنظور الإداري فإنه يجب التعرف علي القيم السائدة حول المفاهيم الإدارية مثل مفهوم المؤسسة ، أهدافها ، المنافسة ، دوافع العمل ، مصادر التميز وغيرها .

ان التعرف علي تلك القيم السائدة حول هذه المفاهيم انما تعتبر بمثابة مفتاح النجاح الإداري في اختيار أنسب الاساليب الإدارية التي تتماشى مع تلك القيم الثقافية السائدة سواء علي المستوى المحلي أو العالمي ، وعلي سبيل المثال يمكن توضيح التنوع الثقافي من المديرين الامريكيين واليابانيين حول القيم المتعلقة ببعض المفاهيم الإدارية علي النحو التالي :

جدول رقم (٩) (١)

التنوع الثقافي بين المديرين الأمريكيين واليابانيين

حول القيم المتعلقة ببعض المفاهيم الإدارية

القيم السائدة عن هذه المفاهيم		
المفاهيم الإدارية	لدى المدير الأمريكي	لدى المدير الياباني
• الشركة .	• فريق في مبادرة تنافسية	• أسرة واحدة تعيش في قرية .
• هدف المؤسسة	• الفوز أو الم سبق .	• البقاء والاستمرارية .
• الموظفون	• لاعبون في فريق .	• أطفال في أسرة متعاونة .
• العلاقات الانسانية	• مهمة وظيفية .	• مهمة عاطفية أو فطرية
• المنافسة .	• منافسة قطع الرقاب .	• التعاون وإلا فالخطيئة
• دافع الربح -	• الربح غاية نهائية في ذاته	• الربح وسيلة لبلوغ غايات .
• مصدر التميز	• الافتخار بمكانة الفرد .	• الافتخار بمكانة المجموعة .
• دافع العمل	• تنمية الدخل الفردي .	• تنمية مناخ العمل الجماعي .
• الإنتاج .	• الانتاجية .	• التدريب والاجتهاد .
• الأفراد .	• الكفاءة .	• المحافظة أو الضون .
• الترقية .	• طبقا لسمات القدرات .	• طبقا للأقدمية .
• الأجر .	• طبقا للنتائج والخدمات	• مقابل الصبر والتضحية .

- تأثير التباين الثقافي علي محور النشاط التسويقي ، يجب علي مدير التسويق مراعاة التباين الثقافي عند التعامل مع أذواق ورغبات العملاء وأنماط حياتهم سواء علي المستوي المحلي أو الأجنبي . لقد أصبح من الأمور التي لا تحتاج إلى تأكيد طبقاً للمفاهيم التسويقية الحديثة . تزايد اهتمامات مدير التسويق بالفروق الثقافية بين الأسواق المختلفة - سواء علي المستوي المحلي أو العالمي - لما لهذه الفروق من تأثير علي أذواق العملاء ورغباتهم .

(١) المرجع السابق مباشرة نقلا عن :

M., Maruyama Changing Dimensions in International Business Academy of Managerial executive management 1992 PP 88 – 96 .

• تأثير التباين الثقافي عند التعامل مع إدارة منظومة إدارة الموارد البشرية خاصة علي المستوى العالمي . ان أحد المقومات الأساسية للاهتمام بالعميل العالمي Global Customer هو تبني كثير من البرامج المدروسة التي تساعد في اختيار وتعيين وتدريب وتطوير هياكل الموارد البشرية تأخذ في اعتبارها وجود الاختلافات الثقافية بين دول العالم المختلفة . لذا يتوقف نجاح تبادل الممارسات الإدارية بين المجتمعات، استيراداً وتصديراً ، علي فهم التباين والتنوع الثقافي بين تلك المجتمعات ان الكثير من الشركات العالمية مثل شركة Samsung عمدت إلى إرسال الكثير من موظفيها الواعدين في بعثات عبر البحار لمدد تزيد عن العام لكي ينغمسوا في ثقافات تلك البلدان كاملاً وتري الشركة أن العائد من هذه التجربة طال أم قصر ، سوف يبرر أي نفقات دُفعت من أجلها .

ومن أهم الأمور التي تؤثر في إدارة منظومة إدارة الموارد البشرية التنوع الثقافي حول معني العمل وقيمة لما له من تأثير جوهري علي تحفيز العاملين علي العمل : فلقد أشارت بعض الدراسات ⁽¹⁾ إلى أن العمل كقيمة في حد ذاته ينظر إليه نظرات مختلفة باختلاف ثقافات البشر، فقد ينظر إلى العمل علي أنه:

- وسيلة لتوفير الدخل (الحاجات الضرورية) .
- أو وسيلة لاشباع حاجات اثبات الذات .
- أو وسيلة لتكوين علاقات وصدقات (الحاجات الاجتماعية) .
- أو وسيلة للمكانة والتميز (حاجة الشعور بالذات) . وترتبط تلك النظرة لقيمة العمل بتدرج حاجات العاملين وفقاً لمدرج ماسلو .

(1) مرجع سابق مباشرة ص ١٦٢ .

وتختلف قيمة العمل سواء علي المستوى المحلي أو العالمي ، وعلي ضوء هذا التنوع تتعدد آليات تحفيز العاملين أو تقييم أدائهم . بمعنى آخر ضرورة أخذ هذا التنوع أو التباين موضع الاعتبار عند تقييم وتنفيذ استراتيجيات وتحفيز العاملين . ويتطلب ذلك ضرورة تحليل الأبعاد الثقافية وتشخيص نقاط التباين والتمائل الثقافي بين العاملين والعمل علي وضع آلية التحفيز المناسبة التي تتلاءم مع هذه الأبعاد . ويوضح الجدول التالي مثالا علي أنماط فرق عمل متباينة ثقافيا للمساعدة في وضع استراتيجيات التحفيز .

جدول رقم (١٠)

أنماط فرق العمل المتنوعة ثقافيا كأداة لوضع استراتيجيات التحفيز^(١)

(٢) فريق عمل ذو ثقافة رافضة لظروف عدم التأكد والغموض	(١) فريق عمل ذو ثقافة متقبلة لظروف عدم التأكد والغموض
<p>١- تركيز أكبر علي هيكلة الأنشطة .</p> <p>٢- توجه أكبر نحو كتابة القواعد واللوائح .</p> <p>٣- التنظيم يأخذ شكلا نمطيا أو موحدًا .</p> <p>٤- يركز المديرون علي التفاصيل .</p> <p>٥- النمط القيادي متناسق وموجه بالمهام .</p> <p>٦- تهرب المديرون من اتخاذ القرارات الخطيرة .</p> <p>٧- انخفاض معدلات دوران العمل .</p> <p>٨- موظفون أقل ميلا نحو الطموح .</p> <p>٩- معدلات رضا قليلة نسبيا .</p>	<p>١- قلة الأنشطة المهيكلة .</p> <p>٢- قلة كمية القواعد المكتوبة .</p> <p>٣- يمكن أن تلخذ التنظيمات أشكالا متعددة .</p> <p>٤- انخراط أكبر للمديرين في وضع الاستراتيجيات .</p> <p>٥- تركيز علي العلاقات ومرونة في الأنماط القيادية .</p> <p>٦- استعداد المديرين لاتخاذ قرارات خطيرة</p> <p>٧- ارتفاع معدلات دوران العمل .</p> <p>٨- موظفون أكثر طموحا .</p> <p>٩- معدلات رضا قليلة نسبيا .</p>

(١) مرجع سبق ذكره ص ١٧١ نقلا عن : Murayam . p237

(٢) فريق عمل ذو ثقافة رافضة لفجوة القوة والنفوذ	(٤) فريق عمل ذو ثقافة متقبلة لفجوة القوة والنفوذ
١- تقليل درجات المركزية إلى أدنى حد ممكن .	١- زيادة درجات المركزية إلى أدنى حد ممكن .
٢- تبني فكرة الهيكل التنظيمي المسطح أو الأفقي .	٢- تبني فكرة الهيكل التنظيمي الراسي .
٣- تقليل الأنشطة الإشرافية .	٣- زيادة الأنشطة الإشرافية .
٤- العمل اليدوي في نفس مكانة العمل الكتابي .	٤- العمل الكتابي مفضل عن العمل اليدوي

والأمر كذلك بالنسبة لتقييم الأداء كأساس يمكن أن يستخدمه المدير عند اتخاذ كثير من القرارات الخاصة بالتدريب والحفز والتعويض والترقية ، هذا وقد أوضحت الدراسات إلى وجود تباين ثقافي ملحوظ بين بلدان العالم حول العديد من القضايا الخاصة بالتقييم ، وهذا ما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم (١١)

تنوع الثقافات في بعض القضايا المتعلقة بتقييم الأداء^(١)

معايير التقييم	الولايات المتحدة	المملكة العربية السعودية	اليابان
الهدف من التقييم	• العدالة . • تنمية العاملين	• شغل الوظائف	• توجيه للشركة . • تنمية العاملين .
القائم بالتقييم	• المشرف	• المدير المسئول • الإدارة العليا	• المدرب والمشرف • معرفة الموظف جيداً

(١) المرجع السابق مباشرة ص ١٧٢ . نقلاً عن J M Ivancevich and M T Matteson
Organizational Behavior and Management (Chicago . 1996) P 518 .

<ul style="list-style-type: none"> • يظهر الموظف احتراماً للمشرف أو المقيم . • يتم بالمشاركة بين المقيم والموظف . 	<ul style="list-style-type: none"> • تمتع المقيم بالشهرة • مكانة المقيم بالجنسية ، السن ، النوع ، العائلة والقبيلة ، اللقب ، التعليم . • واجب المقيم ولا يمكنه الادعاء بعدم قدرته عليه . 	<ul style="list-style-type: none"> • مفترضة في دور المشرف أو مكاتبة . • علاقة خفيفة مع الدور القيادي للمشرف . 	<p>السلطة التي يستند عليها التقييم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تقييم تنموي أو تعليمي كل شهر • تقييم رقابي للاستحقاق بعد مرور ١٢ سنة من التعيين 	<ul style="list-style-type: none"> • مرة سنوياً 	<ul style="list-style-type: none"> • دوري أو مرة سنوياً 	<p>معدل القيام بالتقييم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التقييم الموضوعي وغير الموضوعي مطلوبان . • التدريب على أي شيء . 	<ul style="list-style-type: none"> • غلبة التقييم غير الموضوعي . • دور أكبر للعلاقات الشخصية والأسرية 	<ul style="list-style-type: none"> • عدالة وموضوعية القائم بالتقييم 	<p>الفرضية (الثقة في التقييم)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نقد خفيف . • نقد شفهي . • تحري الرسمية . 	<ul style="list-style-type: none"> • نقد خفيف (في صور عتاب) • أولوية التوجيه من الأكبر . • قلة النقد كتابة 	<ul style="list-style-type: none"> • النقد المباشر • قد يكون اتصال مكتوب • تقييم حقيقي وصائق . 	<p>نمط الاتصال والمعلومات المرندة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • نادر من يعترض 	<ul style="list-style-type: none"> • الموظفون 	<ul style="list-style-type: none"> • الحكومة الأمريكية 	<p>حق الاعتراض</p>
<ul style="list-style-type: none"> • يقدم لمجموعة العمل . 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم للموظف شخصياً 	<ul style="list-style-type: none"> • يقدم للموظف شخصياً 	<p>النشاء</p>
<ul style="list-style-type: none"> • الشعور بالتميز داخلياً هو الدافع الأساسي 	<ul style="list-style-type: none"> • التقرب للمشرف حافظاً أساسياً 	<ul style="list-style-type: none"> • النقود والترقي • التطور المهني 	<p>الحوافز المقدمة</p>

ومن الملاحظ أن كثيراً من المؤسسات أصبحت تعتمد علي اسلوب التواصل الثنائي أو المفتوح عند تقييم الأداء لتحسين عمليات التواصل داخليا ، وذلك من خلال قيام المشرف علي الموظف بتقييم أدائه بشكل مستقل ، في الوقت يُقيم الموظف نفسه باستقلال تام عن يشرف عليه ، ومن ثم يجلس الطرفان معا لمناقشة ما تم التواصل إليه والخروج برأي مشترك . وقد أشار البعض إلى أن هذا الاسلوب عادة ما يحمل بعض التحيز أو سوء التقدير من خلال تأثره ببعض الاعتبارات الثقافية . فخصوص للثقافة الامريكية علي سبيل المثال ، أشارت احدي الدراسات إلى أن هناك ميلا لدي الأفراد نحو تقييم ذاتهم بشكل أكبر من تقييم رؤسائهم لهم ، بينما في ثقافات جماعية التوجه ، كالصين واليابان مثلا ، وجد أنه نادراً ما يبالغ الفرد في الثناء علي نفسه عند تقييم أدائه. وقد كشفت الدراسة عن ميل الصينيين نحو التقليل من تقديراتهم لأدائهم مقارنة بتقييم الرؤساء لهم ، وأطلق علي للظاهرة " الميل نحو القدر من الذات " .

Modesty Bias in Performance Ratings

ويتضح مما سبق أنه رغم أن العمل في حد ذاته يمثل ظاهرة بشرية في جميع أرجاء العالم إلا أن ثقافة البشر وأفكارهم قد تركت مجالا واسعا لتباينات وتنوعات ملحوظة بين الأفراد حول هذه الظاهرة الانسانية . فهناك تباينات بين البشر حول معنى العمل وأهميته أو دوره في الحياة ، وكذلك هناك تباينات بين الأفراد حول الدوافع التي تدفع بهم نحو الانخراط في العمل . علاوة علي ما سبق تكشف مراجعة الدراسات في هذا المجال عن تباينات كبيرة بين مجتمعات العالم حول فكرة تقييم الأداء من حيث فلسفتها ، وأهدافها ، ومضامينها . كذلك الأمر ، بالنسبة لآليات حفز العاملين ومكافأاتهم أو تعويضهم عما يبذلونه من جهود في العمل . كل هذه التنوعات الناتجة عن الاختلافات الثقافية بين البشر أصبحت تتطلب من المديرين المنوط بهم إدارة التنوع الثقافي البحث عن آليات

واستراتيجيات التعامل مع هذا التنوع وبما يحقق أفضل مستويات الكفاءة والفعالية في إدارة المورد البشري .

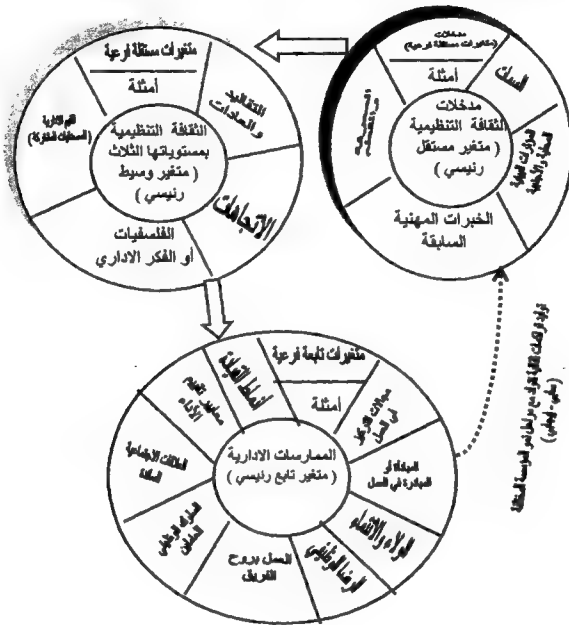
٢/١/١ **خاصية توليد وتوالد الثقافة التنظيمية :** وتعني تلك الخاصية ما يلي :

١- أن الثقافة التنظيمية إنما تتأثر أو بالتحديد تنشأ أو تتولد نتيجة مجموعة من العوامل والتي يمكن أن نطلق عليها مدخلات الثقافة التنظيمية . وتنتمثل أهم تلك العوامل أو المدخلات في المؤثرات البيئية المحلية والعالمية ، المعرفة والتعلم التي يتزود بها الأفراد أو الجماعات من مصادر متعددة ، التجارب والخبرات الشخصية للفرد ، ثم السمات الشخصية للفرد . تلك هي بعض العوامل أو المدخلات الأساسية التي تساهم في بناء الثقافة التنظيمية . ومن الممكن أن نصور العلاقة بين الثقافة التنظيمية والعوامل المؤثرة عليها علي أساس أن العوامل المؤثرة (كمدخلات) كمتغيرات مستقلة والثقافة التنظيمية كمتغير تابع .

٢- لكن الثقافة التنظيمية لا تتوقف عند هذا الحد بل أنها كنتاج لمجموعة متغيرات مستقلة تؤثر هي الاخرى أو تولد ممارسات إدارية بالمؤسسة . ومن هنا تتغير العلاقة من جديد لتصبح الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط يؤثر (يولد) الممارسات الإدارية بالمؤسسة . وتنتمثل الممارسات التي تتأثر بالثقافة التنظيمية في مجموعة من المتغيرات ومن ثم يطلق علي تلك الممارسات بالمتغير التابع وتتم أهم المتغيرات، الفرعية للمتغير التابع فيما يلي :

- الولاء والانتماء .
- العمل الفردي أو العمل بروح الفريق .
- نمط العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة .

- نمط السلوك الوظيفي السائد بالمؤسسة .
 - الانماط القيادية السائدة .
 - اتجاهات وأنماط التغيير السائدة .
 - اسلوب العمل السائد (المبادأة ، المبادرة في العمل أو انعمل التقليدي)
 - التوجهات الإدارية السائدة في المؤسسة .
- ويوضح الشكل التالى العلاقة بين هذه المتغيرات الثلاث .



شكل رقم (١٢)

العلاقة بين مدخلات الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية

يتضح لنا من الشكل السابق المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة) وما يعنينا من دراسة وتحليل تلك المنظومة هو ضرورة إجراء تغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق ممارسات ايجابية ويتم ذلك بالطبع من خلال التأثير علي عناصر الثقافة التنظيمية عن طريق تغيير في

مدخلاتها والأساليب التي تستخدم في تلك المدخلات في بناء الثقافة التنظيمية (عملية بناء الثقافة التنظيمية) .

لكن السؤال الذي يطرح هنا هو كيف يمكن الحكم علي فعالية

الثقافة التنظيمية ؟

يتوقف الحكم علي مستوي فعالية الثقافة التنظيمية علي مدي الاعتماد علي عناصر إدارة جودة الثقافة التنظيمية والتي تتمثل فيما يلي :

- مدي وجود معايير ترتبط بكل عنصر من عناصر منظومة الثقافة الإدارية مثلا معايير خاصة بالقيم الايجابية المطلوب تحقيقها والتي ترتبط بالمسئوليات السابقة . ويمكن التوصل إلى هذه المعايير من خلال الأسس والأصول العلمية المتعلقة بكل عنصر من عناصر الثقافة والتي يوفرها المنظور العلمي لمهنة الإدارة .
- قياس المتغيرات الثقافية الفعلية . وتتم عملية القياس من خلال اختيار أساليب القياس المناسبة ومن تلك الأساليب الوصفية والتي تتمثل في قوائم الاستبيان (استقصاء الاتجاهات) والتي تركز علي التعرف علي اتجاهات مجتمع الدراسة في المتغيرات الثقافية من خلال استخدام مجموعة من العبارات (المؤشرات) تعكس كل مجموعة منها متغير ثقافي معين .
- التعرف علي فجوة الثقافة التنظيمية وهي الفرق بين معايير الثقافة التنظيمية المستهدفة والمتغيرات الثقافية السائدة .
- دراسة وتحليل فجوات الثقافة التنظيمية والتعرف علي أسبابها الحقيقية
- اتخاذ القرارات الملائمة لاجراء التغيير المناسب في المتغيرات الثقافية التنظيمية السلبية لتحويلها إلى متغيرات تنظيمية ايجابية .

وبعد هذا العرض عن مفهوم الثقافة ومنظومة الثقافة التنظيمية وكيفية تغييرها ، فإننا نستأذن القاريء في الانتقال إلى مناقشة التحول الذي حدث في بناء ثقافة متميزة للمؤسسات ثم أمثلة لبعض أنماط الثقافة السائدة في المؤسسات وخاصة المؤسسات العربية وأخيرا ثقافة وفجوات الجودة التي ترتبت على ثقافة الجودة في المؤسسات العربية والمصرية .

٢/١ التحول نحو ((بناء ثقافة متميزة للمؤسسة))

لقد حدث تطور في التوجه الإداري للمؤسسات ، وأصبحت تركز على ثقافة التغيير كأحد عناصر متغيرات القيم المشتركة . وبدأت تلك الثقافة بالتحول من المحلية إلى العالمية . فالمتبع للتطور الإداري يجد أن في كل حقبة تاريخية كانت إدارة الاعمال تركز على مجال معين ، فمثلا فترة الستينات تم التركيز على " السلعة " وفي السبعينات ركزت إدارة الأعمال على " الأسواق " وفي الثمانينات تم التركيز على " العملاء " وفي التسعينات ركزت إدارة الأعمال على " الشركة " أما التوجه الآن اتجه صوب " الثقافة الإدارية " .

ولقد أصبح قياس نجاح المؤسسة مرتبط بدرجة تقبلها وتغيير استراتيجياتها وقبولها للتغيير وليس مرتبط بدرجة استقرارها ، لقد سقط مفهوم الثبات والاستقرار المؤسسي ، ولم تعد الجودة حكرا على أحد ، فقد أصبح من حق المؤسسات المختلفة تحقيقها ، وارتبط بذلك تلاشي ولاء العملاء لعلامة تجارية بعينها ، أذن سقطت المفاهيم الإدارية التي سادت في القرن العشرين ولم تعد ذات أهمية كبيرة في تفسير درجة نجاح شركة أو فشل أخرى .

والسؤال الآن ، لماذا سقطت هذه المفاهيم " الاستقرار - الجودة -

العلامة التجارية في القرن الماضي " .

الحقيقة أن سقوط هذه المفاهيم يرجع الى اعتمادها على أسباب خارجية أكثر مما تستند الى أسباب داخلية لذا بدأ البحث عن مفهوم جديد يمكن عن طريقه تفسير نجاح بعض الشركات وفشل بعضها الآخر وكان هذا المفهوم هو **"الثقافة الإدارية للمؤسسة"** لذلك تم تفسير - تفوق شركة مثل تويوتا في الثمانينات من القرن الماضي وتهديدها لشركة جنرال موتورز داخل الولايات المتحدة - بتفوق الثقافة الإدارية لتويوتا ، فاضطرت جنرال موتورز إلى استعارة هذه الثقافة إثر الاتفاق معها على إنتاج سيارة مشاركة هي تويوتا كورولا.

٣/١ نماذج لأنماط الثقافة الإدارية للمؤسسات .

أوضحنا سلفاً أن أنماط الثقافة التنظيمية متعددة بتعدد عناصر تلك الثقافة - كما أوضحنا سلفاً - ومن بين تلك الأنماط أنماط الثقافة الإدارية المرتبطة بالتغيير واتجاهاته . ونعرض فيما يلي نموذجاً لتلك الأنماط، حيث صنف كل من (كيم كاميرون وروبرت كوين) الشركات على محورين من حيث طبيعة الحركة ، ينتج عنها أربعة أنماط للثقافة الإدارية (١) :

المحور الأول : ثقافة تتحرك على محور الثبات / التغيير

وفقاً لهذا المحور يوجد نوعان من الشركات :

- **النوع الأول :** هناك شركات تحرص على ثبات منتجاتها وسياساتها وأسعارها وكذلك أساليب العمل بها وهذا هو نموذج المؤسسات والجامعات الحكومية وشركة بوينج على سبيل المثال.

¹ kim s. Cameron & Robert 'Quinn, Diagnosing organizational culture 2000

- **النوع الثاني :** هناك شركات تحرص على تغيير منتجاتها وسياساتها وأسعارها وأساليب العمل بها مثل شركة ميكروسوفت ، وجيليت وغيرها .

المحور الثاني : ثقافة تتحرك على محور الداخل / الخارج

ووفقا لهذا المحور يوجد نوعان من الشركات :

- **النوع الأول :** مصالح واعتبارات العملاء الداخليين وهم أصحاب الشركة والعاملين وثبات الموردين والمنتجات القديمة وهذا هو نمط الشركات الخاصة والحكومية

- **النوع الثاني :** التركيز على الداخل ، حيث تسعى للحفاظ على التركيز على الخارج وهو يعنى الاهتمام بمصالح واعتبارات العملاء الخارجيين مثل العملاء - الأسواق - المتعاقدين - المنافسين - المنتجات الجديدة ، ومن أمثلة هذه الشركات أغلب الشركات الخاصة والصغيرة الحجم التي بدأت صغيرة الحجم مثل هوندا ، تويوتا وميكروسوفت وهكذا .

وإذا ما تقاطع هذان المحوران فتح عنهما أربعة أنماط من الثقافة الإدارية للمؤسسات كالآتي :

(١) مؤسسات تتسم بالثبات + التركيز على الداخل

وفي هذه الحالة فإن ثقافة المؤسسة تكون أشبه (بالهرم) من حيث رسوخ التقاليد وتسلسل المناصب مع الثبات وعدم التغيير التي تتميز بها ، ومن أمثلة هذه المؤسسات ، المؤسسات الحكومية والمؤسسة العسكرية ومؤسسة فورد وماكدونالدز الى حد ما ، وفي هذه المنظمات تسود البيروقراطية وضرورة الالتزام بطاعة وتنفيذ الأوامر وتنفيذ العمل بنفس الطريقة ويتم ترقية الموظفين بأسلوب متدرج .

(٣) شركات الثبات + التركيز على الخارج

وهي تلك الشركات التي تنتهج أسلوباً ديناميكياً فيما يتعلق بتحركاتها نحو السوق ولكنها تبقى استاتيكية فيما يرتبط بداخل الشركة مثل شركة جنرال اليكتريك وشركة فيليبس ، هاتين الشركتين تدخلتا في اندماجات خارجية من خلال عمليات شراء أو بيع .

وهناك شركات أخرى لا تغامر بالدخول لأسواق جديدة حتى لا تضطر إلى إجراء تغييرات فنية أو إدارية كما أن منتجاتها القديمة لها الأفضلية على الجديدة .

إن ثقافة هذا النمط من المؤسسات أشبه (بالسفينة) حيث يسير الربان وفقاً لاتجاهات الأمواج والرياح الخارجية ولكن يبقى الالتزام بالأوامر داخلياً أمراً حتمياً.

(٣) ثقافة التغيير + التركيز على الداخل :

وهي تلك الشركات التي تعتمد على فرق العمل وتتسم بسيادة روح الفريق والمشاركة في صناعة القرار والتنظيم الاقوى .

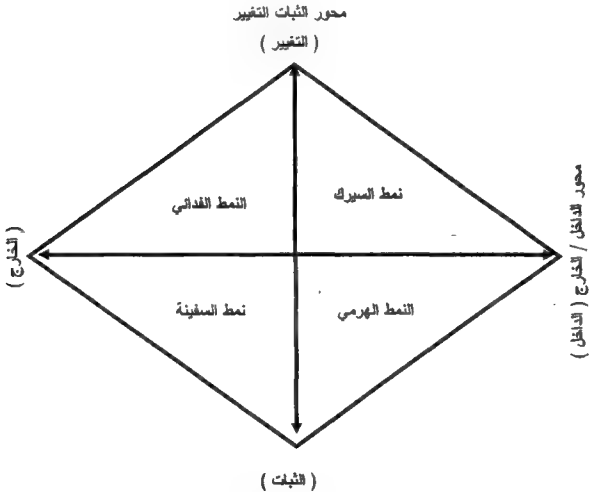
إن هذا النمط من الثقافة يشبه (السيرك) حيث الألعاب الخطرة مع أن المحافظة على النظام الداخلى يأتي في المرتبة الأولى والأهداف الخارجية تأتي في مرتبة تالية ، لأن تحقيق النظام الداخلى والتماسك الهرمى التنظيمي ضمانة أساسية للانطلاق لتحقيق الأهداف الخارجية .

وتمثل ثقافة (السيرك) نحو البناء التنظيمي المفلطح Flat ونقل فيها المستويات الإدارية وتسودها اللامركزية . وكثيراً ما يمتلك العاملون في الشركة أسهما بها ويتمتعون بدرجة أمان وظيفي عالية ، وينتشر ما يسمى بتدوير الوظائف Job rotation ومن أمثلة هذه الشركات "الخطوط الجوية الأمريكية"

(٤) ثقافة التغيير + التركيز على الخارج

ففي ظل ثورة المعلومات والاتصالات ظهرت شركات صغيرة في الحجم وفائقة الفاعلية ونشأت هذه الثقافة الإدارية في تلك المؤسسات استجابة لظرف خاص وتتميز بارتفاع درجة الولاء والتفاهم بين الأعضاء في الداخل لإنجاز المهمة والمثال على ذلك وكالة ناسا الأمريكية للفضاء ويشبه هذا النوع بالفدائي .

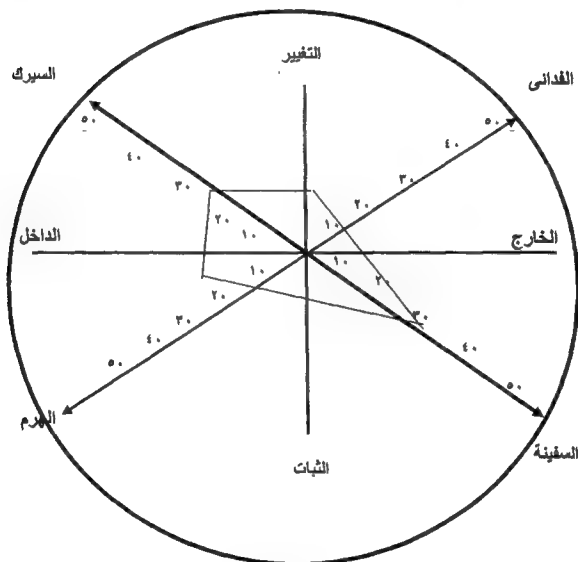
ويلخص الشكل التالي هذه الأنماط الأربع من الثقافة التنظيمية .



شكل رقم (١٥)

أنماط الثقافة التنظيمية طبقاً لمحور ثبات / التغيير ومحور اتجاه التغيير :
داخلي / خارجي

هذا ويلاحظ أنه وفقاً لهذه الإشكال الأربعة تصنف الشركات المختلفة ولكن ذلك لا يعنى جمود هذه القوالب وإنما كل شركة يغلب عليها نمط رئيس وتأخذ قليلاً من سمات الأنماط الأخرى ، علي سبيل المثال نجد أن نمط السفينة يحمل بعضاً من خصائص الهرم وبعضاً من خصائص الفدائي وبعضاً من خصائص السيرك ولكن الغلبة لنموذج ثقافة السفينة كما يتضح من الشكل التالي:



شكل (١٦)

شكل توضيحي لنموذج السفينة

وبعد هذا العرض لمفهوم وأنماط الثقافة الإدارية السائدة ، نتحدث الآن عن المحاور الثلاث التي أشرنا من قبل إليها وهى : أنماط القيادة و بؤر التركيز و فلسفة المؤسسة في ضوء نماذج الثقافة الإدارية الأربعة :

٤/١ أنماط القيادة في إطار الثقافة الإدارية السابقة للمؤسسات :

في إطار أنماط الثقافة الإدارية علي النحو السابق ، يمكن تحديد أساليب القيادة في تلك المؤسسات على النحو التالي :

١/٤/١ في حالة الشركات الهرمية :

يتميز المديرون بالمحافظة على اللوائح ويطبقونها بشكل حرفي ودون اجتهادات شخصية وعادة ما يمتلكون مهارات التنسيق والتنظيم . ولكنهم قد لا يمتلكون اى من المهارات العملية أو الإنتاجية التى تتوفر لدى مرؤوسيهـم . وذلك لانفصال الإدارة واستقلالها عن بقية الوحدات الإدارية وهنا يكون القائد مجرد مدير ومنسق .

٢/٤/١ في حالة الشركة السفينة :

القائد أكثر الشخصيات التى ييغضها العاملون فنظرا لأنه يركز اهتماماته دائما على الخارج فهو دائم القلق على أرقام المبيعات ومراكز المنافسين وظروف السوق . لذا كثيرا مما يضطر الى إصدار قرارات ، هدفها الوحيد هو الحفاظ على المركز التنافسي للشركة والاستجابة للتطورات الجديدة . وحتى ولو كان ذلك على حساب الجبهة الداخلية للشركة (العاملين) وهو ما يؤدي الى العديد من المشكلات الداخلية . فقائد السفينة بشكل عام كثيرا ما يضطر للتخلص بعض البحارة نهائيا إذا ما أعاقوه في تحقيق الهدف .

٣/٤/١ في حالة الشركة السيرك :

يبرز القادة الذين تتوافر لديهم صفات أبوية ومن يمتلكون قدراً من النفوذ النفسى ، لذا تلعب الأقدمية هنا دورا هاما وهم يتمتعون بتأييد وحب غير عاديين

من الجبهة الداخلية للشركة وهذا يساعدهم كثيراً خلال الظروف التي تتطلب إنتاجاً غير عادي من العاملين ولكن الخطأ القاتل الذي قد يقعون فيه هو المعاملة التفضيلية لبعض الأفراد على حساب البعض الآخر . ولكنهم سرعان ما يتغلبون على ذلك بتكوين جبهة خاصة بهم تكون نواة للشركة وتصبح مصدراً لمعظم الجهد والإنتاج وكذلك الإرباح.

٤/٤/١ في حالة شركة معسكر الضدائين :

يتسم القادة الناجحون بالقدرة على الابتكار كما أنهم يحرصون على تغيير اللوائح والإجراءات بشكل مستمر وهم لا يهتمون بالجبهة الداخلية للشركة. ولا يلومهم أحد على ذلك ، فالمعيار الوحيد للتقييم لديهم هو الإنجاز لذا فهم أكثر عدلاً من قادة الشركة السفينة وهو ما يهدهى مشاعر العاملين نحوهم بعض الشيء.

٥/١ معاور ومعايير الأداء طبقاً للأنماط القيادية السابقة ومعايير الأداء :

تختلف بؤر التركيز ومعايير الأداء داخل الأنماط الأربعة السابقة من الشركات وتختلف تبعاً لها درجة فعالية العاملين وذلك كما يلي :

١/٥/١ داخل الشركة " الهرم " لا شيء يعلو على صفة الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف وتوقيتات التسليم ، فكثيراً من هذه الشركات تتغاضى عن جودة الأداء وذلك لصعوبة قياس مثل هذه الخصائص النوعية مقابل التركيز على الخصائص الكمية التي يسهل قياسها وكثير ما يكون الفارق الوحيد الذي يمكن قياسه داخل هذه الشركات بين أداء العاملين هو دقة الخطوات المتخذة ومواعيد التسليم أما ما وراء ذلك فقد لا يخضع للقياس أصلاً .

٢/٥/١ أما داخل الشركة السفينة هنا تتغير الصورة بعض الشيء عند عملية القياس ففيها تستبدل توقيتات التسليم بأرقام المبيعات او بعدد المكالمات والزيارات مثلا لكن يلاحظ أن كل المعايير تبقى كمية وقابلة للقياس ، لكن عملية القياس داخل الشركة السفينة تكون أصعب قليلا من تلك التي تجرى داخل الشركة الهرم واشد تعقيدا ، فهناك عمولات على الأداء وهناك شرائح للعمولات تزداد بزيادة الإنجاز ... وهكذا

٣/٥/١ أما داخل الشركة " السيرك " فأهم معيار فيها هو الولاء والتوافق مع بقية افراد الفريق ففي هذا النوع من الشركات يتميز العامل الذي يقوم بتدريب غيره ويحاول صقل مواهبهم حتى ولو جاء ذلك علي حساب وقته وهذا على عكس ما يحدث في النموذجين السابقين . ويتوافر هذا النموذج في كثير من المؤسسات الأجنبية حيث يحرص العاملون القدامى على أن يتشرب الموظفون الجدد روح الشركة وثقافتها.

٤/٥/١ أما في شركة " معسكر الفدائيين " فيتم التفاضل عن جميع المعايير الكمية القابلة للقياس ، ذلك أنها تحاول جاهدة ابتكار معايير نوعيه تعتمد على حدى القادة وتوقعاتهم للموظفين . ففي هذه الشركات يكون العامل الأساسي والوحيد في بعض الأحيان هو الأداء وجودته .

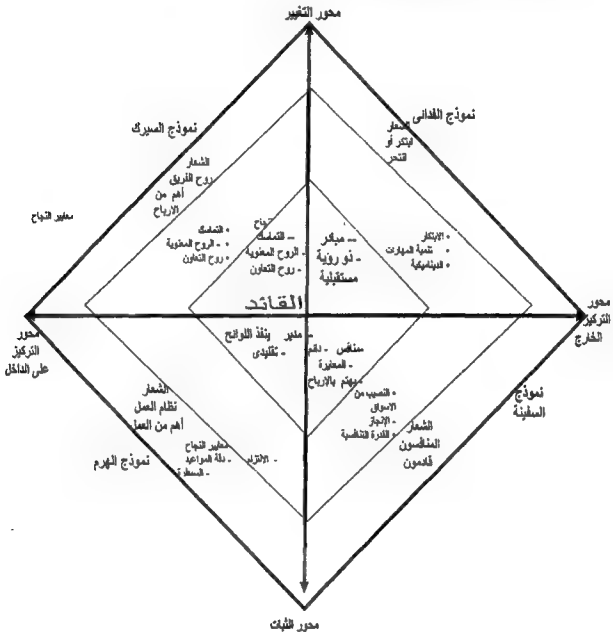
٦/١ فلسفة الإدارة وشعاراتها في إطار أنماط الثقافة الإدارية^(١):

تبنى كل ثقافة فلسفة إدارية مختلفة وتصدر عنها شعارات متباينة كما يلي :

- فلسفة إدارة الشركة " الهرم " تقول " نظام العمل أهم من العمل "

١ - خلاصات "شعاع" ثقافة المؤسسات : كيف نشخصها وكيف نغيرها ؟

- فلسفة إدارة الشركة " السفينة " نقول " المنافسون قادمون "
 - فلسفة إدارة الشركة السبرك " نقول " روح الفريق والصمود أهم من أرباح الأجل القصير "
 - فلسفة إدارة شركة "الفدائيين " نقول : ابتكر أو انتحر "
- ويوضح الشكل التالي أنماط الثقافة الإدارية وسمات القائد ومعايير النجاح وفلسفة وشعار كل منها :



شکل رقم (۱۷)

أبواب الثقافة الإدارية وساعات القائد ومعايير النجم وفلسفة وشعار كل منها

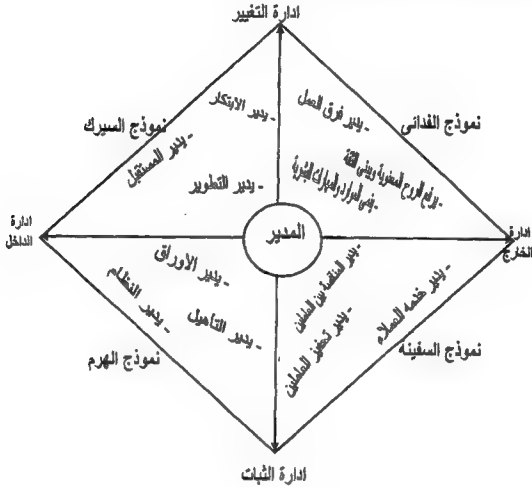
٧/١ العلاقة بين نمط الثقافة السائد ومهارات المدير :

عندما نتكلم عن تغيير ثقافة الشركة يجب أن ننظر الى المدير الذي يقود او ينسق عملية التغيير تلك ومثل هذه الشخصية المحورية في تدشين عملية

التغيير الثقافي التى يجب أن تكون متوافقة مع متطلبات هذا التغيير وطبيعته .
وقد اتضح من دراسة وتحليل مجموعة من الدراسات العلمية أن مهارات المديرين الناجحين داخل الأنماط الثقافية المختلفة تتمثل أهمها فيما يلي :

- **مدير السيرك :** (القدرة على إدارة الفريق - المهارات الشخصية والنفسية - مهارات إدارة التغيير)
- **مدير الفدائيين :** (إدارة الابتكار والإبداع - الرؤية المستقبلية - إدارة التطوير المستمر)
- **مدير السفينة :** (إدارة الصراع والمنافسات ومهارات التفاوض - تحفيز العاملين - الاهتمام بالعملاء)
- **مدير الحرم :** (مهارات الالتزام - التمكين والسيطرة - مهارات الإشراف والتنسيق)

ويوضح الشكل التالى طبيعة لهذه العلاقات



شكل رقم (١٨)

العلاقة بين الثقافة السائدة في المؤسسة وممارات المدير

٨/١ أنماط الثقافة الإدارية للمؤسسات العربية والمصرية .

في إطار التعرض لتلك النماذج المختلفة السابقة فإن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هو أين موقع المنظمات العربية من هذه الأنماط ؟ وكيف يمكن أن يساهم مديري المؤسسات العربية في إحداث نقلة نوعية بهذه المؤسسات في ظل تعاضم التنافسية والأسواق المفتوحة على مصراعها ؟

في حقيقة الأمر ، ان المؤسسات العربية في معظمها تقع في نموذج الهرم (والذي يحمل بعضا من صفات نموذج السيرك) الذي تتسم قيادته

بالبيروقراطية الشديدة وضعف روح المبادرة والإبداع ، وكذلك عدم امتلاك مهارات عملية أساسية . كما أن محور الاهتمام فيها ينصب على الالتزام بحضور وانصراف العاملين ، ويتم التفاوضي عن جودة الأداء الإداري نظرا لنقص معايير قياس الأداء النوعي ، ان تلك المؤسسات تعمل في ظل فلسفة " نظام العمل أهم من العمل ذاته "

وهنا قد يتساءل البعض عن أسباب هذا الحكم علي ثقافة المدير العربي بهذا النمط ، إننا لم نتجراً بهذا الحكم إلا من خلال ما يدور حولنا من ظواهر وأدلة واقعية والتي تؤكد غرق هذه المؤسسات في بحار من المشكلات الإدارية . ولكن ليس ذلك نهاية المطاف فلدى المدير العربي الكثير ليقدمه للنهوض والتحرك الى الأنماط الثقافية الأخرى الأكثر فعالية لذا فإن إدارة التغيير الثقافي المتوازن للمنظمة ضرورة حتمية في منظماتنا العربية وبناء عليه يجب على المدير العربي إتباع الآتي :-

١/٨/١ إشراك الموظفين الاستشاريين في عملية التغيير

٢/٨/١ الاستماع إلى اقتراحاتهم عن كيفية الوصول إلى التغيير المطلوب.

٣/٨/١ لالتزام بالخطوات الاستراتيجية الآتية لإدارة التغيير :

- تحديد الخطوات المطلوب اتخاذها .
- الوصول إلى ما يشبه الاتفاق الجماعي عليها بين الأعضاء .
- توفير البيانات الهامة لجميع الموظفين .
- تحديد معالم كمية لطريق المسير بحيث تنتج قائمة تشمل الآتي :
- ما الجديد الذي يجب عمله ؟
- ما القديم الذي يجب أن يستمر العمل به ؟
- ما الذي يجب أن تقل المؤسسة منه ؟
- ما الذي يجب أن تكثر المؤسسة منه ؟

٤/٨/١ تحديد المعايير المناسبة لقياس التقدم - أو التأخر - في التغيير الثقافي .

٥/٨/١ تحديد درجة استعداد الشركة والعاملين حالياً لبدء التغيير وتقدير حجم الجهد اللازم .

٦/٨/١ تكوين فريق يبدأ في تنفيذ وقياس ومناخلة جهود التغيير تلك .

إن نقطة البداية في إدارة التغيير الثقافي هو التعرف علي آراء واتجاهات الإدارة والعاملين بالمؤسسة في عناصر الثقافة الإدارية حالياً وتوقعاتهم المستقبلية من خلال قوائم استقصاء تعد لهذا الغرض ^(١) .

ونخلص إلى أن

الدول التي قطعت شوطاً كبيراً في التنمية ، وحققَت مستوى عالياً من الرقي والتقدم لشعوبها ، هي دول آمنت أساساً وطبقت عن قناعة مفاهيم الإدارة المعاصرة في جميع شئون حياتها ومؤسساتها المختلفة ، ولم تنظر لإدارة تلك النظرة المتردية ، السائدة في دول العالم الثالث ، التي تنظر لإدارة علي أنها آخر المقومات التي توليها الاهتمام ، فترتب علي ذلك تدمير الموارد ، وفقدان الثقة في تحقيق الأهداف ، وتراجع أمل المواطنين في مستقبل أفضل .

(١) أنظر قائمة استقصاء التعرف علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة ملحق رقم (٨)

٢- نمط الإدارة العربية والمصرية في إدارة الجودة .

لقد استخلصنا مما سبق نمط ثقافة الإدارة العربية والمصرية في إدارة مؤسساتها المختلفة والذي يتلخص في ممارسة مهنة الإدارة من منظور الخبرة تحت شعار " الإدارة بالشطارة " ومن أهم السمات المميزة لهذا النمط الإداري ما يلي :

- التوجه بالخبرة العملية بمعنى التركيز علي الخبرة العملية المكتسبة في مجال العمل الإداري .

وإذا كانت الخبرة العملية أحد الدعائم الأساسية لمهنة الإدارة ، إلا أن الخبرة العملية وحدها تعتبر غير كافية ، فمهنة الإدارة عبارة عن منظومة علمية . عملية متكاملة حتي الخبرة التي تمثل أساس مهنة الإدارة قد تم اكتسابها ثم الحصول عليها من آخرين أي من الأجيال المهنية السابقة دون تأصيل علمي لها. بمعنى آخر أن معظم القيادات الإدارية التي تدير المؤسسات العربية والمصرية قد تخرجت من مدرسة الخبرة والتي تخرج وتعد قيادات مؤهلة عشوائيا علي طريقة التجربة والخطأ دون تصحيح مرجعي لهذه الممارسة ، أي دون الرجوع إلى الأسس والأصول العلمية لمهنة الإدارة . وكما يقال باللغة المصرية العامية إن إدارة تلك المؤسسات يتم بطريقة " الأسطي بلية الميكانيكي " الذي لم يتعلم الأصول العلمية لمهنة الميكانيكا ولكنه تعلمها من الممارسات وممن سبقوه في الخبرة في مجال اصلاح السيارات فقط

- التوجه بالقواعد والقوانين في إدارة المؤسسات .

بمعني أن العمل في مناخ إداري بيروقراطي شديد التعقيد نتيجة الإفراط الشديد في فرض القواعد والقوانين الصارمة دون ترك أي مجال للتفكير والمبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية السليمة . ترتب عليه مجموعة من السلبيات الإدارية من أهمها :

- ترك الباب مفتوحا علي مصرعيه لحدوث المشكلات الإدارية وتحولها إلى أزمات يصعب مواجهتها أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً .
- عدم القدرة علي مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات السليمة تحت شعار " الزمن كفيل بحل المشاكل " .
- الاعتماد أيضا علي نقل تجارب الماضي أو تجارب الآخرين في حل المشاكل . وكلا المدخلين يؤديان إلى تضخم المشكلات وعدم القدرة علي التحكم فيها .
- انخفاض الروح المعنوية لجميع العاملين بالمؤسسات لعدم إعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات أو العمل من خلال فرق العمل وهكذا .

• التوجه بالمؤهل العلمي والوظيفي في إدارة المؤسسات .

ويعني ذلك تحيز القائمين بالإدارة وفقا لتخصصاتهم العلمية والوظائف التي يشغلونها فالمدير الطبيب يدير المستشفى من منظور المهارات الفنية في مجال الطب ، والمدير المهندس يدير المؤسسة من منظور المهارات الفنية الهندسية وهكذا . وإذا كانت المهارات الفنية تعتبر من المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير إلا أن تلك المهارات ليست وحدها التي تشكل المقومات الأساسية التي يجب أن تتوفر في المدير بل هناك مجموعة متعددة من المهارات والقدرات الإدارية الأخرى والتي يزداد وزنها النسبي بالنسبة للمستويات الإدارية العليا في المؤسسة . وفي إطار هذا التوجه في إدارة المؤسسات نجد أن معظم المؤسسات العربية والمصرية تُدار من منظور فني وليس من منظور إداري مهني .

وفي إطار تلك الخصائص الأساسية لنمط إدارة المؤسسات العربية والمصرية ، ماذا ننتظر من هذا النمط بالنسبة لإدارة الجودة من المنظور

الإداري ؟ فإذا كان هذا النمط بعيد كل البعد عن نمط الإدارة من منظور إداري مهني ، فإنه بالتأكيد أيضا يعمل في إطار غياب مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري ، لأن المنظور الإداري والذي يمثل أساس إدارة الجودة يعتبر غائب أساسا .

لكن قد يكون للقيادات الإدارية التي تعتنق هذا النمط الإداري في إدارة المؤسسات نظرة أخرى في إدارة الجودة . الأمر الذي يدعونا إلى التعرف على هذه النظرة . وحتى يكون حديثنا موثقا في هذا الشأن فقد رجعنا إلى القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الصناعية والخدمية للتعرف على آرائهم بشأن ممارسة إدارة الجودة في مؤسساتهم . كذلك مناقشة إدارة الجودة لبعض المؤسسات الخدمية من خلال الوثائق العلمية المتاحة في هذا الشأن .

٣- معايير (أنماط ثقافة) إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية

والخدمية بصفة عامة .

كيف تُمارس إدارة الجودة في المؤسسات المصرية والعربية ؟ وبمعنى آخر ما هي أهم معايير (أنماط) ثقافة الجودة لدى مديري المؤسسات المصرية والعربية ؟

لقد اتضح لنا من خلال استقراء آراء واتجاهات المسؤولين في القطاع الانتاجي السلمي والخدمي عن مفهوم إدارة الجودة ، وأهم الأفكار والقيم السائدة لدى المديرين عن الجودة بصفة عامة و كيفية تحقيق مستوي الجودة المطلوب ، فمن بين الأفكار السائدة عن الجودة أن البعض يري أن إدارة الجودة هي السعي المستمر نحو التحسين والتطوير في كافة الأنشطة داخل المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوي جودة المنتجات لمواجهة المنافسة سواء علي المستوي المحلي أو العالمي . ويرى البعض الآخر أن إدارة الجودة هي بمثابة اتخاذ

إجراءات الحصول علي شهادة المواصفات العالمية ، ومن ثم فمجرد الحصول علي شهادة المواصفات العالمية (ISO) إنما يعتبر بمثابة دليل قاطع علي أن المؤسسة قادرة علي إدارة الجودة . هذا ومن بين القيم السائدة أيضا عن الجودة أن يصر بعض المسؤولين في بعض المؤسسات علي أن المنتجات الجيدة تباع نفسها بنفسها ومن ثم فالحصول علي شهادة المواصفات العالمية إنما يعتبر السبيل الوحيد لغزو الأسواق المحلية والعالمية . وعلي هذا فإن تركيزهم الأساسي في إدارة الجودة إنما يقتصر عي تطوير المحور الإنتاجي من حيث استخدام الآلات والمعدات المتقدمة تكنولوجيا ، وأيضا تطوير نظم وأساليب الإنتاج وهكذا .

إلا أن هناك معايير لأنماط ثقافية أخرى عن الجودة ، حيث يري البعض الآخر أن إدارة الجودة من منظور شمولي . فمثلا قد عبر أحد رؤساء مجالس إحدى شركات القطاع الخاص الصناعي عن رأيه في قضية الجودة بأن إدارة الجودة تعني الأداء الأقرب إلى الكمال في الإنتاج فالمؤسسة التي تطبق نظم الجودة الشاملة عن طريق الأيزو ثم تطبق نظم متقدمة بالإنتاج مثل نظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production System قد تصل إلى الكمال أحيانا إلا أنه، يري أنه لا يمكن تطبيق المفهوم الشامل للجودة أو جعل العاملين بالمؤسسة يفتنعون بها إلا إذا كانت الإدارة العليا مقتنعة به بل وملمة بكل قواعدها حتى تتمكن من دفع الإدارة المتوسطة والتنفيذية علي تطبيق تلك المعايير الخاصة بالجودة .

وقد عبر عن وجهة نظره بضرورة توافر بعض الشروط والمعايير للبدء في تطبيق منظومة الجودة ⁽¹⁾ .

١- الإدراك والافتتاع الكامل من قبل الإدارة العليا بإدارة الجودة الشاملة .

(1) مقابلة مع المهندس / كمال الدسوقي رئيس مجلس إدارة الشركة العالمية للعزل .

٢- أن تكون إدارة الموارد البشرية علي درجة عالية من الوعي والإمام بالجودة وذلك لأن أساس نجاح أي مؤسسة هو الموارد البشرية التي تؤمن بالنظام العام الخاص بنظم إدارة الجودة وتذكر أن التكنولوجيا المتقدمة والماكينات الحديثة يمكن شرائها بمنتهى السهولة إلا أن القيادات الإدارية والتنفيذية المتميزة شيء صعب الحصول عليه خاصة في البيئة العربية والمصرية لعدم افتتاع الكثيرين بثقافة الجودة الشاملة وبالعملية الإدارية ككل . وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور الرئيسي في توفير مطلب إدارة الجودة من الموارد البشرية المتميزة .

٣- الاستعانة بالخبرات الأجنبية والمصرية المتاحة لمساعدة معظم المؤسسات المصرية في الانتقال من نظام One Man Show إلى نظام إداري يساهم مساهمة فعالة في تنفيذ تلك النظم والمعايير الخاصة بإدارة الجودة الشاملة .

٤- الاستعانة بالتكنولوجيا المتقدمة في الإدارة من جمع وتحليل كافة البيانات الخاصة بالمؤسسة سواء مالية أو إدارية أو إنتاجية وإعداد التقارير الدورية لبيان نجاح تلك النظم ومدى تقدمها طبقا للمعايير العالمية . وقد أكد علي أن جميع الشركات التي قامت وتقوم بتنفيذ نظم الجودة السابقة أثبتت قدرتها علي التطوير والانتقال من المجال المحلي إلى المجال الدولي . خاصة وأن نظم إدارة الجودة الشاملة في حالة ديناميكية مستمرة ليس لها حدود أو أزمنة ، بمعنى أن كل يوم يمر علي المؤسسة يحدث الكثير من الاختراعات التي لا تقل أهمية عن التطورات والآلات والمعدات .

الخلاصة القول

أن هناك اختلاف تباين في فهم القيم والأفكار المتعلقة إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية . فما زال البعض ينظر إليها على أنها مجرد الارتقاء بمستوي التفنيش الفني ، والبعض الآخر يري أنها الحصول على شهادة الأيزو وأخيرا حددها بعض رجال الأعمال بأنها نظام أوسع وأشمل من التفنيش الفني والحصول على شهادة الأيزو وأن إدارة الجودة تشمل إدارة المؤسسة بكاملها. وإن دل هذا الاختلاف حول القيم والأفكار المرتبطة بإدارة الجودة في رأي القائمين على إدارة المؤسسات إلا أنه يؤكد عدم توافر ثقافة الجودة من المنظور الإداري لدى القائمين على إدارة المؤسسات ، بل أيضا بالنسبة للعاملين بهذه المؤسسات .

ومن هنا فإن من حقنا أن نتساءل عن ماهية هذا الفكر وتلك القيم السائدة في إدارة المؤسسات والنتائج التي ترتبت عليها . أما الفكر السائد عن إدارة الجودة في المؤسسات الإنتاجية من منظور إداري بمعنى آخر معايير أنماط ثقافة الجودة من المنظور الإداري فإننا نوجزها فيما يلي :

- قيم وفكر قائم على أساس أن نقطة ابداء في التقدم والنمو والازدهار هو التقدم التكنولوجي للآلات والمعدات واستيراد أفضل التكنولوجيا في عمليات الإنتاج .
- قيم وفكر قائم على أساس الإدارة بالتوجه الفني لعناصر ومقومات الإنتاج .
- قيم وفكر قائم على أساس الإدارة الحاضر الخائب في جميع كيانات ومحاور المؤسسة .

- قيم وفكر قائم علي التحيز الواضح للجوانب الفنية علي حساب جودة محاور الكيانات الأخرى مثل محاور الكيان الاقتصادي (محور التسويق محور الموارد البشرية ، المحور المالى ... الخ) محاور الكيان المعلوماتي ، الكيان الاجتماعي ثم المكاني والسلوكي وهكذا
- قيم وفكر قائم علي اعتبار أن المؤسسة بمثابة نظام جزئي .
- قيم وفكر قائم علي التحقق من اتباع الشكليات (الالتزام بإجراءات ونظم وقواعد العمل ... الخ) دون التحقق من المضمون أو المحتوي أو جودة أداء المضمون .

والآن وبعد عرض معايير أنماط ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات العربية ، قد يتساءل البعض عن طبيعة النتائج التي ترتبت علي تلك المعايير السائدة عن ثقافة الجودة بمعنى هل هي نتائج ايجابية أم سلبية ؟ سوف نتضح الاجابة علي هذا التساؤل من خلال مناقشة نتائج أداء المؤسسات المصرية والعربية .

٤- فجوات ثقافة الجودة في المؤسسات العربية – مستوى جودة الأداء الإداري في ضوء ثقافة إدارة الجودة لدى القيادات الإدارية .

أوضحنا سلفا معايير (أنماط) ثقافة إدارة الجودة في المؤسسات المصرية والعربية بصفة عامة ، وخلصنا إلى أن تلك الثقافة كانت ومازالت تدور في فلك شعار " إدارة الجودة الحاضر الغائب " بمعنى الثورات العارمة لدي القيادات الإدارية وللتحمس الشديد نحو ضرورة بل وحتمية تطبيق معايير المواصفات العالمية للجودة ، حرصاً علي السير في ركب التطور العالمي . وأوضحنا أن هذا التوجه الاجرائي للجودة ما هو الا مجرد تطبيق لمعايير مواصفات عالمية . وقد خالصنا إلى ما يلي :

• ان إدارة الجودة مجرد تطبيق مجموعة من الاجراءات العالمية قد لا تتفق مع متطلبات البيئة المصرية - ولكنها (أي إدارة الجودة) عبارة عن منظومة متكاملة أساسها جودة منافع عمل المؤسسة ك معايير جودة كلية (الجودة من منظور العميل) يتم التوصل اليها من خلال جودة محاور كيانات المؤسسة من المنظور الإداري وهو موضوع حديثنا في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .

• ولو سلمنا بأهمية إجراءات أو متطلبات الجودة باعتبارها مواصفات عالمية ، فإن التساؤل المطروح في هذا الصدد هو : ما مدي التزام المؤسسات بهذه المواصفات ؟ نتحدد الاجابة علي هذا التساؤل من خلال التعرف علي أسلوب المراجعة والتحقق من اتباع تلك الإجراءات سواء عن طريق المتابعة المكتبية (مراجعة الوثائق) أو الميدانية (الزيارات الميدانية المفاجئة لمواقع العمل بالمؤسسات) .

لقد اتضح من خلال متابعة التطبيق العملي لأعمال المراجعة والتقييم التي يقوم بها فريق المراجعين (المحليين والأجانب) التركيز علي المتابعة المكتبية من خلال مراجعة الوثائق عن الإنجازات التي تحقّقها المؤسسة المعنية طبقاً للخطة أو الإجراءات السابق تقديمها . وعادة ما يتم استيفاء كافة الوثائق والنماذج المطلوبة مرة واحدة وقبل موعد زيارة الفريق المراجع للمؤسسة ، وبشكل بعيد عن الواقع الفعلي . وبمعني آخر أن المتابعة المكتبية تعتمد علي وثائق يتم استيفائها شكليا دون الالتزام بالمضمون الحقيقي لتلك الاجراءات السابق تحديدها من قبل الجهة المانحة للشهادة المطلوب الحصول عليها .

هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن المراجعة الميدانية تتم بعد تحديد موعد الزيارة الميدانية مع فريق المراجعين ثم عمل الاستعداد اللازم لاجراء مقابلات مع بعض المعنيين الموثوق فيهم للاجابة علي تساؤلات فريق المراجعة

بإجابات تدعم موقف الإدارة من الالتزام بمعايير الجودة ، وغالبا ما تكون الاجابات معدة سلفا .

وعلي ضوء ما تقدم فإننا نتساءل : هل تمت المراجعة الداخلية (المكتبية والميدانية) في إطار الالتزام بمعايير جودة المراجعة المكتبية والميدانية ؟ يتضح علي ضوء توصيفنا لكيفية إجراء المراجعة الداخلية ، أن هناك فجوة جودة في المراجعة ومن ثم تصبح المراجعات مجرد مراجعات شكلية لا تحقق الهدف المنشود فيها ، وعليه يصبح التزام المؤسسات بمواصفات الجودة العالمية مشكوك فيه ، بمعنى آخر أن الجودة هي مجرد إجراءات شكلية .

وهناك تساؤل في هذا الصدد علي جانب كبير من الأهمية ألا وهو : **ما مدى جدية التزام المؤسسات الوطنية والعالمية والاستشارية المنوط بها التحقق من مواصفات وإجراءات الجودة** - كما سبق أن أوضحنا سلفا ^(١) - في مؤسسات الأعمال المصرية . وبمعني آخر دعنا نوجه هذا التساؤل بأكثر من صيغة علي النحو التالي :

• هل هيئات المنح الدولية - مثل المنتدى الدولي - تعتمد علي آلية المراجعة والرقابة المستمرة ، وعلي فترات قصيرة علي جهات الاعتماد **Certifying bodies** المنوط بها منح شهادات الأيزو للمؤسسات.

• هل جهات الاعتماد تلك جادة في التأكد من التزام المؤسسات بتطبيق مواصفات الأيزو والالتزام بالاجراءات علي أرض الواقع ؟ أم أنها تمنح الشهادة علي أساس " تستيف الأوراق " كما أوضحنا سلفا أو رص الوثائق في ملفات معلقة علي الأرفف ؟

(١) انظر ص ٧٦ من تلك الوثيقة (الهيئات المعنية بمنح شهادة المواصفات العالمية) .

- هل المستشارون الذين يساهمون في تأهيل المؤسسات للحصول علي شهادة الأيزو ملتزمون بالأبعاد الأخلاقية الواجب توافرها في مهنة الاستشارات الإدارية أم أن الهدف الأساسي لدي معظمهم تحقيق منافع مالية ولو علي حساب اخلاقيات المهنة والاعتبارات الوطنية ؟
- إلى أي مدى يمكن أن تساهم جهات الاعتماد الوطنية مثل المكتب الوطني للاعتماد - في ضبط عمليات الرقابة والمتابعة لمنح شهادة الأيزو (تنقية أجواء الخداع) وذلك من خلال سحب الرخصة من هؤلاء الاستشاريين والجهات المانحة للأيزو ، الذين يرونها مجرد تجارة رابحة تعتمد علي احتياج قيادات إدارية ترغب في الحصول علي شهادات وهمية ؟

إن الأمر يستلزم تمكين هذا المكتب الوطني لقانونيا وعمليا من إلزام الجهات المانحة بالحصول علي رخصة منه وليس مجرد الاكتفاء بالحصول علي رخص من هيئات الاعتماد دولية Accreditation body ويترتب علي ذلك أنه قد يتساءل البعض ، ولماذا يجب أن نلزم الجهات المانحة للأيزو بالحصول علي رخصة مزاوله المنح من قبل الهيئات الوطنية طالما أنها حاصلة علي شهادة مزاوله من هيئات دولية مثل المئندي الدولي ؟ نقول بأن مجرد الحصول علي رخصة من هيئات دولية وحده ليس كافيا فالهيئات الوطنية علي دراية كاملة بمدى جدية وقدرة هذه الجهات علي منح شهادة مواصفات عالمية حقيقية تتوافر فيها معايير الجودة والالتزام بالتطبيق . وقد يحتج البعض بأنه في العديد من الدول المتقدمة لا يشترط حصول هذه الجهات علي موافقة هيئات الاعتماد الوطنية ، ونرد علي هذا الاحتجاج بأن المؤسسات في الدول المتقدمة هي مؤسسات آمنت بالجودة كثقافة والتزمت بتطبيق المواصفات كجوهر لا شكل ، لأنها تدرك أنها لا تستطيع خداع عملائها بمجرد شعارات ، وإنما تسعى للمنافسة العالمية عن قناعة . أما مؤسساتنا فإنها لازالت في حاجة لمساحة زمنية

ليست قصيرة لكي يترسخ لديها مثل هذه الثقافة الايجابية تجاه الجودة والالتزام العملي بها .

وعلي ضوء ما تقدم ما هي النتائج التي ترتبت علي استخدام هذا الفكر الإداري (معايير جودة الثقافة الإدارية) عن إدارة الجودة في إدارة المؤسسات الانتاجية والخدمية .

إن النتائج التي ترتبت علي هذا الفكر الإداري لم تكن وليدة الصدفة وإذا كانت التحديات المحلية والاقليمية والدولية والعالمية قد ساهمت في مضاعفة تأثير تلك النتائج ، إلا أن الثقافة الإدارية بصفة عامة لدي قيادات تلك المؤسسات وثقافة الجودة بصفة خاصة ، كانت السبب الرئيسي وراء النتائج التي سوف نسردها الآن . لقد وقفت ومازالت تقف إدارة تلك المؤسسات تتأمل ما يدور حولها من تغييرات وخطواتها بطيئة للغاية علي الأقل نحو التكيف مع تلك التغيرات ، مازالت إدارة تلك المؤسسات في موقع المتفرج علي التطوير المستمر في جميع مؤسسات دول العالم حتي مؤسسات الدول التي كانت في مرتبة تالية للمؤسسات ، وربما تكون إدارة تلك المؤسسات المصرية والعربية قد أصابتها رياح التطوير والتغيير المستمر . لقد كانت النتائج الحتمية والمتوقعة لتلك الممارسات الإدارية تتمثل في كثير من الظواهر بعضها علي مستوي منظومة الكيان الإداري للمؤسسة والبعض الآخر علي مستوي محاور الكيانات الأخرى للمؤسسة من المنظور الإداري . فقد استهدفنا في هذا الجزء مناقشة النتائج التي ترتبت علي ممارسة الأداء الإداري في المؤسسات المصرية في ضوء ثقافة الجودة السابقة . وقد تمثلت تلك النتائج في شكل ظواهر فجوات جودة الأداء الإداري .

فلقد ترتب علي ممارسة منظومة العمل الإداري في إطار نمط الثقافة الإدارية السابق الإشارة إليه سلفا والتي تتمثل في الإدارة بالإجراءات والنظم في مجموعة من فجوات سلبية لجودة الأداء الإداري . هذا وسوف نقفص في حديثنا علي فجوات الأداء الإداري لمنظومة الكيان الاقتصادي للمؤسسة بجانب فجوات بعض محاور الكيان الإداري للمؤسسة أيضا كأمتلة فقط علي فجوات الجودة التي تترتب علي أنماط ثقافة الجودة السائدة لدي قيادات المؤسسات المصرية والسابق الإشارة إليها . وفيما يلي عرضا لظواهر فجوات جودة الأداء الإداري للمؤسسة :

١/٤ **ظواهر فجوات جودة منظومة العمل الإداري للكيان الإداري للمؤسسة .**

تتمثل منظومة العمل الإداري للكيان الإداري في التخطيط للعمل والتنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية ثم توجيه وتحفيز العاملين علي وضع تنفيذ الخطط في إطار الأدوار المحددة ، وأخيرا الرقابة للتأكد من تنفيذ الأدوار للتنفيذ الخطط الموضوعية .

هذا ومن المنطقي بل ومن المعروف إن أداء محاور تلك المنظومة لابد أن يتم طبقا لمعايير جودة محددة (معايير جودة منظومة العمل الإداري) والتي تمثل المرجعية الأساسية للحكم علي مستوي أداء تلك المنظومة . ولا شك بأن ممارسة تلك المنظومة في غياب تلك المعايير أو المرجعية إنما يترتب عليه وجود فجوة لجودة الأداء الإداري . وتمثل تلك الفجوة في الظواهر التالية بالنسبة لكل عنصر من عناصر منظومة العمل الإداري :

١/١/٤ الظواهر المتعلقة بفجوة التخطيط الإداري^(١):

١- لقد أوضحت الدراسات والبحوث أن معظم المؤسسات خاصة المؤسسات العامة تعمل في غيبة خطط موضوعة مسبقا على المستويات التخطيطية الثلاث وهي :

- التخطيط الاستراتيجي .
- التخطيط الوظيفي .
- التخطيط التنفيذي .

ويتم العمل في معظم المؤسسات في إطار الموازنة التخطيطية المالية التى تحدد الاعتمادات المالية للصرف على البنود المختلفة ، والتى تعتمد سنويا من السلطات التشريعية ويتم تنفيذها والرقابة عليها من قبل وزارات التخطيط والمالية .

٢- يعتبر العمل طبقا لهذا الأسلوب بعيدا عن التخطيط. لان التخطيط ليس مجرد موازنة تخطيطية مالية ولكن التخطيط يتمثل في مجالات عديدة منها على سبيل المثال تحديد رسالة المؤسسة ، أهدافها ، استراتيجياتها، السياسات والإجراءات وطرق ونظم العمل المختلفة والى تضمها الخطط الإستراتيجية ، الخطط الوظيفية ثم الخطط التشغيلية.

٣- المؤسسات التى يتوافر لديها خطط تحتوى على بعض الآليات السابق ذكرها نجد ان معظمها يعد وينفذ في غيبة المعايير المطلوبة لكل آلية من تلك الآليات ، ومن الأمثلة على ذلك :

- المغالاة في تحديد الأهداف وعدم تمثيلها للواقع .

(١) المصدر الأساسي لتلك الظواهر : د . محمد محمد إبراهيم ، إدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة. والخاصة ، (القاهرة :

، مكتبة عين شمس ٢٠٠٤) ٣١٦ - ٣١٨ .

- الصورية في آليات تلك الخطط وعدم واقعيتها حيث لا تخرج الى حيز التنفيذ ولا يعلم عنها العاملون شيئاً مطلقاً وقد تم اعدادها فقط كنوع من الالتزام الشكلي . مثل السياسات والاستراتيجيات وغيرها.
 - عدم واقعية الاستراتيجيات التي توضح مسيرة واتجاهات المؤسسة في مجالات العمل كله.
 - عدم وجود سياسات وقواعد حاكمة لاتخاذ القرارات وقد يتوافر لدى بعض المؤسسات بعض السياسات في بعض المجالات والتي تتصف أيضا بعدم الواقعية وعدم الالتزام الكامل بها لعدم معرفة العاملين من ذوى العلاقة بتلك السياسة.
 - تخبط وتعارض القرارات بنتيجة شخصية اتخاذ القرار مع تعاقب القيادات الإدارية .
 - عدم توافر الثقافة الإدارية الخاصة بالآليات التخطيطية للمسؤولين عن الإدارة وأيضا المسؤولين عن التخطيط مثل تلك السياسات والإجراءات وطرق العمل وغيرها من الآليات السابق توضيحها .
 - اعتماد وظيفة التخطيط في كافة مراحلها وعملياتها وآلياتها على اعتبارات شخصية دون وجود دراسات حقيقية.
 - عدم العناية الكافية ببرامج عمل حقيقية تتفق والإمكانات المتاحة بالمؤسسة.
 - عدم وجود رسالة ورؤية واضحة في معظم المؤسسات.
 - تعقد الإجراءات ونظم العمل في معظم المؤسسات.
- هذا وقد يتساءل البعض عن : الأسباب الحقيقية للفجوات التخطيطية .

لعل السبب الرئيسي في السلوك الوظيفي في العمل التخطيطي انما يرجع بالدرجة الأولى الى نقص الثقافة الإدارية لدى كافة القائمين على إدارة تلك المؤسسات وعدم إدراكهم الواعي لأهمية التخطيط وأنواعه وكيفية إعداد الخطط

على أسس علمية واقعية تكون بمثابة الطريق الذي تحدد مسيرة المؤسسة نحو التقدم والنمو.

٢/١/٤ ظواهر متعلقة بجودة التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية .

لقد أوضحت الممارسات العملية والدراسات والبحوث التطبيقية وجود فجوات جودة في الآليات التنظيمية لمعظم المؤسسات المختلفة ومن أهم تلك الفجوات :

- ثبات الهياكل التنظيمية والوظيفية لفترة طويلة دون إجراء أى تغيير طبقا للظروف السائدة بمعنى الجمود التام وعدم وجود أى اهتمام نحو تطويرها بحجة ان تطوير تلك الهياكل يقع على عاتق أجهزة خارجية مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة (بالنسبة لوحدة الجهاز الحكومي) وهذا مخالف للقانون رقم ٤٧ - ١٩٧٨. بالنسبة للمؤسسات الحكومية المصرية .

- الترهل التنظيمى لكثير من المؤسسات نتيجة التوسع غير المدروس في اعداد الهياكل ، ويرجع ذلك عدم مراعاة معايير جودة إعداد تلك الهياكل مثل : عدم وجود خطط عمل تحدد ، الأهداف ثم الأنشطة التى يتم هيكلتها في شكل تقسيمات تنظيمية (الهيكل التنظيمى) ويترتب على ذلك النتائج التالية :

- وجود بعض التقسيمات التنظيمية دون حاجة حقيقية لها بمعنى التوسع في عدد التقسيمات التنظيمية بما لا يعكس حاجة حقيقية لهذه التقسيمات . بمعنى التوسع في عدد التقسيمات التنظيمية بما لا يتفق مع الاحتياجات الحقيقية للعمل ويترتب على ذلك الارتباك في العمل أولا ثم إهدار الكفاءات في وظائف إشرافية بدون مبرر وثانيا تعطيل العمل أيضا بغير مبرر .

- غياب بعض الأنشطة في الهياكل التنظيمية بمعنى عدم وجود وحدات إدارية تُمارس هذه الأنشطة ومعني ذلك عدم ممارسه فعليه لبعض الأنشطة ذات التأثير المباشر على كفاءة وفعالية المؤسسة في النهوض برسالتها . ومن الأمثلة على هذه الأنشطة الغائبة في معظم المؤسسات :

- التطوير التنظيمي وتقييم نظم العمل.
- معدلات الاداء
- نظم المعلومات.
- صيانه الأجهزة والمعدات خاصة بالحاسب الآلى.

- ترتب على وجود مواقع لبعض الوحدات التنظيمية في الهياكل التنظيمية حساسية في العلاقات بين بعض الأجهزة خاصة في وحدات الإدارة المحلية (في وحدات الجهاز الحكومي) الأمر الذي يعتبره البعض عثابة تدخلا في شئون بعض الوحدات ويصاحب ذلك غياب التحديد الدقيق للعلاقات التنظيمية (السلطة التنفيذية والوظيفية) .

- تعدد معايير التبعية التنظيمية لبعض التقسيمات التنظيمية ويترتب على ذلك عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها بين الوحدات المختلفة.

- عدم تناسب مستوى التقسيمات التنظيمية في عبء العمل المنوط بها. بمعنى أن طبيعة وحجم العمل لبعض التقسيمات التنظيمية في بعض المؤسسات لا يبرر المستوى الحالي لها ، بينما طبيعة وحجم العمل لبعض التقسيمات التنظيمية الأخرى يستوجبان رفع المستوى التنظيمي لهذه التقسيمات .

- تجميع لبعض الأنشطة المتباينة في تقسيم تنظيمي واحد بدون وجود معايير محدده وواضحة لهذا التجميع.
- عدم ملائمة مسميات بعض التقسيمات التنظيمية مع أهدافها وطبيعة نشاطها والإفراط في عدد التقسيمات الفرعية التابعة لبعض التقسيمات الرئيسية.

الخلاصة القول

أن الآليات التنظيمية المختلفة من هياكل تنظيمية واختصاصات وأدلة ونظم عمل وغيرها لا يتفق وطبيعة وحجم العمل بالمؤسسة ومن ثم فالاستفادة منها تكاد معدومة نتيجة عدم واقعيتها وعدم مسابقتها لظروف ومتغيرات العمل المختلفة.

على ضوء النتائج السابقة والمتعلقة بالفجوات السلبية للهيكل التنظيمي وآلياته المختلفة ، يتبين لنا أن الكيان التنظيمي لا يقوم بدوره في تحديد الأدوار المختلفة نتيجة تصميم تلك الهياكل وآلياته المختلفة طبقاً لاعتبارات شخصية وليس طبقاً لمعايير الجودة التنظيمية التي تحقق مصلحة العمل وقد ترتب على ذلك الكثير من النتائج السلبية التي أبرزناها سلفاً ونوجزها علي النحو التالي :

- التداخل والتكرار في الاختصاصات التنظيمية .
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المختلفة (السلطة التنفيذية / السلطة الوظيفية / السلطة الاستشارية) . مما يترتب عليه تعطيل في اتخاذ القرارات من ناحية واتخاذ القرارات من جهات غير معنية من حهه أخرى.

- عدم ممارسة الكثير من الأنشطة الضرورية سواء الحالية أو المستجدة والتي تفرضها الظروف الحالية للمتغيرات المحلية والعالمية وذلك بسبب عدم فعالية الهيكل التنظيمي في أبرز تلك الأنشطة المطلوبة ممارستها من جهة ، ومن جهة عدم ملائمة المكان التنظيمي لبعض التقسيمات التنظيمية لعبء العمل المنوط بها.
 - عدم الدقة في تسكين الوظائف على المجموعات النوعية ، أيضا عدم تسكين الأفراد على المسارات الوظيفية الملائمة لشروط شغلها.
 - عدم وضوح تبعية بعض العاملين لإدارات معينة مما يترتب عليه ازدواج الأشراف غير المطلوب بالنسبة لهؤلاء الأفراد.
 - عدم وضوح أسس تجميع التقسيمات التنظيمية .
 - عدم واقعية عمليات توصيف الوظائف وعدم الأخذ بها في أي عمليات تطوير في مجال إدارة الموارد البشرية.
 - التركيز في بناء الهيكل التنظيمي بشكل واضح على الأساس المركزي لكثير من الأنشطة مما يعطل تنفيذ كثير من الأنشطة التي تستوجب السرعة في اتخاذ قراراتها بشأنها.
 - ثبات الهياكل التنظيمية وآلياته المختلفة لبعض المؤسسات لفترات طويلة دون إجراء أي تغييرات عليها طبقا للظروف السائدة.
- تلك هي بعض النتائج التي ترتبت على الأسلوب الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسات المختلفة سواء كانت (المؤسسات العامة أو المؤسسات الخاصة في إعداد وإدارة الهياكل التنظيمية الأمر الذي أدى بالتبعية إلى تعطيل مسيرة تلك المؤسسات في تحقيق أهدافها .

٣/١/٤ ظاهرة فجوة جودة توجيه وتحفيز العاملين :

في ضوء الممارسة العملية لمحور توجيه وتشجيع العاملين علي العمل أتضح لنا من خلال الممارسات والبحوث العلمية وجود بعض الظواهر التي تؤكد علي وجود فجوة في ممارسة محور توجيه وتحفيز العاملين ومن أهم تلك الظواهر :

- يقتصر نظام الحوافز علي الحوافز المالية فقط اى التركيز علي الحوافز المالية وإهمال الحوافز المعنوية .
- النمطية في تحفيز العاملين دون تفرقة بين اهتمامات وحاجات العاملين نتيجة عدم دراسة السلوك الانسانى عند تحفيز العاملين .
- يقتصر نظام الحوافز علي الحوافز الايجابية المالية فقط نظراً لانفصال عملية التحفيز عن نتائج تقييم الأداء
- عدم توافر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتحفيز العاملين. كذلك عدم الدقة في المعلومات المتاحة مما ينعكس تأثير ذلك علي سلبية قرارات التحفيز .
- عدم الدقة في صياغة التعليمات المنظمة للعمل وعدم مراعاة الشروط الواجب توافرها في تلك المعلومات.
- عدم وجود قنوات اتصال قوية تنشئء جسر اتصال بين الأفراد والوحدات الإدارية المختلفة مما يترتب عليه الانعزالية بين الأفراد والوحدات المختلفة .
- الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية في شغل المناصب الإدارية.
- عدم الالتزام بنظم اختيار وتأهيل القيادات الإدارية لشغل الوظائف القيادية سواء في مؤسسات العامة او الخاصة .

٤/١/٤ ظواهر فجوة جودة الرقابة :

على ضوء الممارسة العملية لمنظومة جودة الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء اتضح لنا أن هناك بعض الظواهر المتعلقة بفجوة محور الرقابة ومن أهمها :

- عدم وضوح أهداف الرقابة والاعتقاد السائد هو أن الرقابة تهدف إلى تصيد الأخطاء وليس التطوير والتحسين للأداء.
- غياب الموضوعية في الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء حيث تتغلب النواحي الشكلية والشخصية في الحكم على الأشخاص والأعمال المختلفة بسبب عدم وجود معايير رقابية موضوعية.
- التراخي في تصحيح مسارات الأمور في حالة وجود انحراف أو تقصير.
- تعدد أجهزة الرقابة الداخلية والخارجية مما يؤدي إلى الارتباك في العمل وعدم تحقيق الأهداف المنشودة من الرقابة.
- التركيز في الرقابة على الكم وحجم الأعمال - حجم المعاملات دون التركيز على مراقبة الجودة النوعية .
- الاعتماد على الرقابة السلبية أي الرقابة بعد انتهاء الأعمال وليست الرقابة الإيجابية التي تتم أثناء أداء العمل الأمر الذي يؤدي إلى تراكم المشاكل وتحولها إلى مشاكل مزمنة يصعب إيجاد حلول لها.
- عدم الاعتماد في الرقابة على آليات حديثة مثل الحاسب الآلي ومازال الاعتماد على آليات تقليدية مثل الموازنات ونقطة التعادل وغيرها والتركيز على مجالات معينة مثل الإنتاج والبيع وإهمال بعض الأنشطة الخدمية الأخرى مثل خدمة العملاء والأنشطة الإدارية والمساندة التي

تساهم في خدمة القطاعات الإنتاجية المختلفة وحيث أن أي تقصير أو عجز في أداء تلك الأنشطة الخدمية إنما ينعكس أثره على الأداء الكلي للمؤسسة . ففي الجامعات مثلا كمؤسسات عامة يتم التركيز على بعض القطاعات مثل الرقابة والمتابعة لقطاعات شئون التعليم والطلاب والعلاقات الثقافية وشئون هيئة التدريس وإهمال كثير من الأنشطة الأخرى مثل الخدمات الطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس والعاملين وأعمال الشئون الإدارية المساندة للأنشطة الرئيسية الأمر الذي يؤدي إلى وجود نقص في أداء الأنشطة وينعكس هذا النقص على أداء عضو هيئة التدريس والطالب والموظف وهكذا.

- عدم توافر المعلومات الدقيقة والموضوعية لأعمال الرقابة والمتابعة وتأخير الحصول عليها مما يترتب عليه التأخير في اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت الملائم . أيضا تكرار جمع المعلومات الرقابية من جهات مختلفة مما يحدث التضارب بين تلك البيانات . وبشكل عام نجد أن هناك عدم توجه نظم المعلومات باحتياجات متخذ قرارات الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

٢/٤ ظواهر متعلقة بفجوة أداء منظومة الكيان الاقتصادي للمؤسسة :

يمثل الكيان الاقتصادي للمؤسسة في إدارة كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة من أجل استغلال كافة الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن لتحقيق الأهداف المطلوبة^(١) . وفي غياب معايير جودة ممارسة تلك الأنشطة نتيجة نقص الثقافة الإدارية بصفة عامة يترتب عليها كثير من الآثار السلبية نبرزها علي النحو التالي :

(١) سوف نتحدث عن محاور الكيان الاقتصادي ومعايير إدارتها في الوثيقة رقم (٢) من تلك السلسلة .

١/٢/٤ ظواهر فجوات محور النشاط التسويقي .

أوضحت الممارسات العلمية من خلال البحوث والدراسات الميدانية التي أجريناها في هذا المجال أن معظم المؤسسات المصرية والعربية مازالت تركز على المدخل التقليدي للتسويق والذي يركز على تسويق ما يمكن إنتاجه سواء عن طريق وفرة الإنتاج أو تحسين جودة المنتجات أو التركيز على البيع والاعلان ومن أهم النتائج التي ترتبت على ممارسة النشاط التسويقي في إطار المداخل التقليدية للتسويق يترتب عليها كثير من الآثار السلبية من أهمها :

١- صعوبة تحويل العملاء المرتقبين الى عملاء فعليين .

٢- صعوبة المحافظة على العملاء الحاليين بسبب : الضغط عليهم لشراء سلعة أو خدمة بمواصفات معينة وبسعر معين بل أيضا في مكان معين مع حرمانه من المعلومات الضرورية والصادقة عن تلك السلع والخدمات. الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى عدم رضا العميل. وقد يحدث أحيانا تبادل محتمل أي شراء العميل للسلعة أو الخدمة عندما يجد العميل احتياجاته لدى المؤسسة (سلعة أو خدمة ملائمة بسعر مناسب وتقدم في المكان المناسب مع تقديم المعلومات الصحيحة عنها) لكن هذا نادراً ما يحدث في إطار هذه المداخل.

ويترتب على عدم رضا العميل (صعوبة تحويل العميل المرتقب أو المحافظة على العميل الحالي) نتائج يعبر عنها تعبيراً اقتصادياً على النحو التالي:

- عدم القدرة على تحقيق المستهدف من المبيعات مما يؤدي الى نقص السيولة المالية للمؤسسة وزيادة التدفقات الخارجة عن التدفقات الداخلية الأمر الذي يترتب عليه سد الفجوة بين التدفقات الداخلية والخارجية عن

طريق الاستدانة من البنوك بأسعار عالية تؤدي في النهاية الى زيادة تكلفة خدمة الديون ومن ثم الخسارة المستمرة للمؤسسة.

- زيادة المخزون السلعي نتيجة عدم وجود طلب على السلع والخدمات المنتجة وهذا يمثل في حد ذاته استثمار عاطل للأموال الامر الذي يوقف حركة نمو المؤسسة وتقدمها.

- النقص في قيمة المخزون اذا كانت السلع قابلة للتلف أو من السلع التي تتأثر بتغيرات الموضه المستمرة.

وبشكل عام يترتب على النتائج السابقة عدم قدرة المؤسسة على الاستمرار في السوق والمنافسة ، الأمر الذي يدعو المختصين والمهتمين بشئون تلك المؤسسات إلى ضرورة التصرف فيها أما بالبيع أو إعاده الهيكلة . وفي جميع الأحوال فإن السبب الرئيسي لهذا الوضع المتردي الذي وصلت إليه كثير من المؤسسات المصرية والعربية إنما يرجع إلى المداخل التسويقية السابقة والتي ما زال الكثير من تلك المؤسسات يصر على تطبيقها والتي لا تتماشى مع أساسيات إدارة الجودة ومن ثم استمرار تلك المؤسسات في الانهيار الذي يحتاج الى إعادة هيكلة تلك المؤسسات بداية من ادارة التسويق إذا كانت هناك رغبة في استمرارها ونموها وتقدمها .

٢/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة النشاط الإنتاجي .

يمثل النشاط الإنتاجي أحد الركائز الأساسية للنشاط التسويقي ، حيث يتولى ترجمة احتياجات ورغبات العملاء الى سلع وخدمات مطلوبة بمعنى أن النشاط الإنتاجي هو المعنى بتحويل المدخلات الى مجموعة من المخرجات ممثلة في السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات العملاء . وعلى ذلك

فلا بد أن يكون هناك تكامل تام بين النشاط التسويقي والنشاط الإنتاجي بل وبقية الأنشطة الأخرى .

وبالرغم من أهمية النشاط الإنتاجي ودوره البارز في نجاح المؤسسة في تحقيق منافع العملاء ، إلا أن الممارسة العملية قد أكدت أيضا أن هناك الكثير من مواطن الخلل التي تواجه المؤسسات المختلفة سواء كانت مؤسسات عامة نتيجة المشاكل الانتاجية التي تواجه تلك المؤسسات ويوضح الجدول التالي أهم ظواهر فجوات إدارة الإنتاج وأهم أسباب تلك الفجوات ⁽¹⁾ .

(1) مرجع سابق مباشرة ص ٣٧٣ - ٤١٢ .

جدول رقم (١٣)

ملخص بأهم ظواهر فجوات جودة النشاط الإنتاجي وأهم مسبباتها

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
١	وجود طاقات إنتاجية عاطلة - (انخفاض نسبة الانتفاع بالطاقة المتاحة) .	<ul style="list-style-type: none"> • عدم تخطيط الإنتاج وفق احتياجات السوق . • عدم جدولة توفير الخامات والمستلزمات حسب خطط وجداول الإنتاج . • اتخاذ قرار شراء المعدات والماكينات دون دراسة وافية ودقيقة لاستراتيجيات وأهداف وظروف المؤسسات والسوق . • غياب الربط بين أهداف المؤسسات وسياسات التحفيز بها من ناحية ونسبة الطاقة المستقلة من الطاقة المتاحة من ناحية أخرى . • زيادة الأعطال بسبب عدم كفاءة نظم صيانة بالمؤسسات مما يترتب عليه انخفاض نسب الانتفاع بوقت الآلات . • حاجة العديد من الآلات الى الإصلاح والتجديد . • عدم إتباع الأساليب الحديثة في تحميل الآلات . • عدم العناية الكافية بوظيفة تخطيط ورقابة الإنتاج • ضعف الاهتمام بتخطيط برامج الصيانة . • القصور في تدريب وتنمية عمال الإنتاج . • عدم الاهتمام بتحديد وتحليل مجالات الأعطال . • انخفاض جودة الإنتاج . • استخدام أساليب إنتاج متخلفة .

تابع جدول رقم (١٣)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٢	الإسراف في استخدام الخامات والمستلزمات	<ul style="list-style-type: none"> • غياب المعدلات النمطية الموضوعية لاستخدام الخامات والمستلزمات . • ضعف نظم الرقابة والتقييم للأداء في استخدام الخامات والمستلزمات . • غياب الربط بين سياسات التوظيف وقرارات التحفيز على الترشيح وبين الوفرة في استخدام الخامات والمستلزمات . • تأخر الآخذ بحاسبة الوحدات والتقسيمات التنظيمية الفرعية كمراكز تكلفة مستقلة داخل المؤسسات .
٣	عدم توافر الخامات والمستلزمات بالشروط المطلوبة .	<ul style="list-style-type: none"> • غياب تخطيط أعمال الشراء ووضع برامج التوريدات . • عدم تحقيق الترابط والتنسيق بين أعمال الشراء وخطط الإنتاج وإمكانيات التمويل والمخازن . • غياب الموضوعية في اختيار مصادر التوريد . • عدم كفاءة أعمال المتابعة للموردين والتوريدات . • عدم الجدية في إجراءات الفحص والتأكد من مطابقة التوريد لشروط النوع والجودة والوقت قبل استلامها وتخزينها • تزايد الاعتماد الكبير على استيراد جزء كبير من الخامات والمستلزمات وخاصة التجهيزات وقطع الغيار .

تابع جدول رقم (١٣)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٤	انخفاض مستوى الجودة	<ul style="list-style-type: none"> • غياب أو عدم فعالية نظم الرقابة على الجودة . • عدم تحقيق الربط المناسب بين نظم التحفيز بأشكالها المختلفة مع مستوى الجودة المستهدف والمحقق . • قصور الإمكانيات المادية . • عدم ملائمة للتسكين أو المكان التنظيمي للوحدات الخاصة بمراقبة الجودة في الهياكل التنظيمية للمؤسسات . • قصور النواحي التخطيطية لوظيفة الرقابة على الجودة . • عدم توافر المهارات الفنية والإدارية الملائمة لمهام مراقبة الجودة وقصور التدريب في مجال الجودة . • نقص الاهتمام بأبحاث السوق والوقوف على انطباعات العملاء والموزعين ومعرفة الموقف التنافسي للمنتجات وتأثير مستوى الجودة فيها . • القصور في تطبيق مفهوم الرقابة بمفهومها الشامل على جودة الإنتاج والانتقاء بالرقابة على بعض المراحل دون الأخرى . • عدم وضوح الأهداف والسياسات المتعلقة بالجودة لدى العاملين (نقص ثقافة الجودة لدى العاملين) • عدم الاهتمام بحساب تكاليف الإنتاج المعيب وإعادة التشغيل والعمل على ترشيدها والاهتمام بأنكم في اغلب الأحيان بدرجة أكثر من الاهتمام بالجودة النوعية كتحديث وتطوير الطرق المستخدمة في اكتشاف الأخطاء .

تابع جدول رقم (١٢)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٥	انخفاض الإنتاجية	<ul style="list-style-type: none"> • عدم الالتزام بوضع معايير مستهدفة للإنتاجية والمحاسبة عليها مثال : • إنتاجية العامل . • إنتاجية الماكينة . • إنتاجية الجنية لجر . • إنتاجية خط الإنتاج . • إنتاجية القسم أو المصنع . • غياب الربط الحقيقي والموضوعي بين الإنتاجية ونظم التحفيز بكافة أبعادها • استمرار ظاهرة الطاقات العاطلة وعدم التشغيل الاقتصادي لإمكانات وموارد المؤسسات . • عدم توافر قطع الغيار بالمواسفات وفي الوقت المناسب وعدم كفاءة أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية للمكينات والمعدات .
٦	عدم ملائمة المكينات والتجهيزات الآلية بالشركات	<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ قرار الشراء الرأسمالي دون دراسة دقيقة لجدوى الشراء ومقارنة قرارات الشراء بقرارات التأجير أو الصنع . • التركيز في قرارات الشراء على الجوانب المالية على حساب الجوانب الفنية . • عدم ملائمة كثير من التعاقدات الخاصة بالماكينات والمعدات وخاصة ما يتعلق بأعمال الصيانة وتوافر قطع الغيار . • انخفاض جودة الخامات . • حاجة الآلات والمعدات إلى الإصلاح والتجديد المستمر . • تسرب العمالة الماهرة وانخفاض فعالية برامج التدريب . • عدم الاهتمام بتشجيع إجراء دراسات الجدوى لتنفيذ فرص إعادة استخدام للتالف والعوالم .

تابع جدول رقم (١٢)

م	ظواهر الفجوات	أهم مسببات ظواهر الفجوات
٧	عدم ملائمة أنظمة التخزين للمواد الخام ومستلزمات التشغيل .	<ul style="list-style-type: none"> • ضعف نظم مراقبة المخازن . • غياب أو عدم دقة مستويات المخزون بما يضمن توافر الحد الأدنى الاقتصادي من المخزون وخاصةً للاصناف الحرجة من الخامات والمستلزمات وقطع الغيار • عدم الربط الجيد بين خطط الشراء والإنتاج من ناحية وإمكانيات التمويل والتخزين والأرصدة المخزنية من ناحية أخرى . • استمرار ظاهرة تزايد المخزون الراكد وتعطيل جزء كبير من رأس المال وتحمل أعباء إضافية دون مبرر
٨	مشكلات مرتبطة بالعمالة .	<ul style="list-style-type: none"> • عدم التوازن في هيكل القوى العاملة • عدم الاستقرار في العمالة خاصة العمالة الماهرة وزيادة نسبة تسربها . • ضعف نظم الحوافز المطبقة . • عدم الاهتمام بمجال لطلب الصناعي وتزايد حالات الإصابة .
٩	انخفاض معدلات الأداء وزيادة الوقت الضائع .	<ul style="list-style-type: none"> • عدم توجية العناية الكافية لدراسة أسباب تلك الظاهرة والعمل على معالجتها . • عدم مراعاة تحقيق التوازن في توزيع الأعباء واستغلال جميع القدرات والإمكانيات المتاحة في توزيع وتخصيص الأعمال على الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة. • عدم إعطاء الاهتمام الكافي لدراسة الوقت والحركة ، ولزمنة أداء الأعمال .

٢/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة هيكلية الموارد المالية .

يتحدد مستوى جودة إدارة الموارد المالية في الإجابة علي التساؤل

التالي: **كيف تتخذ القرارات المالية في المؤسسات المصرية والعربية**

(العامة والخاصة) ؟

في ضوء المعايير المتعلقة بالإدارة المالية - والتي سوف يتم الإشارة إليها فيما بعد - والمتعلقة بقرارات التمويل والاستثمار والرقابة على النشاط المالي ، وفي ضوء نتائج البحوث والدراسات المختلفة التي أجريت في هذا الصدد بجانب خبرتنا العملية من خلال الاستشارات الإدارية اتضح لنا مجموعة من الظواهر السلبية لفجوات إدارة النشاط المالي ومن أهمها :

١- عدم كفاءة معظم المؤسسات العامة والخاصة في اتخاذ القرارات التمويلية السليمة خاصة المتعلقة باختلال هيكل مصادر الأموال والذي يتكون بدرجة كبيرة ومتزايدة من مصادر التمويل قصيرة الأجل مقارنة بمصادر التمويل طويلة الأجل .

وبشيء من التحديد يمكن توصيف عملية اتخاذ قرارات التمويل بما يلي:

- اختلال الهيكل التمويلي لكثير من المؤسسات من خلال المبالغة في الاعتماد على التمويل بالديون قصيرة الأجل.
- تعرض كثير من المؤسسات بدرجة عالية من المخاطر المالية مع درجة عالية من مخاطر الأعمال ووقوع كثير من المؤسسات تحت دائرة التأثير السلبي الشديد لهذه المخاطر من خلال الانخفاض الشديد في المبيعات ثم عدم القدرة على سداد الالتزام مما يدفع تلك المؤسسات الى السحب على المكشوف.
- اختلال الهيكل التمويلي لكثير من المؤسسات .

٢- عدم كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات الاستثمارية من حيث اختلال هيكل الاستخدامات والذي تتكون بدرجة كبيرة من الاستخدامات طويلة الأجل الأمر الذي يتعارض مع طبيعة نشاط كثير من المؤسسات وما لذلك من انعكاسات سلبية على كل من الأداء المالى والناتج المالية لتلك المؤسسات.

وبشيء من التحديد تتصف قرارات الاستثمار بما يلي :

- التوسعات غير الاقتصادية في الاستثمارات الثابتة والعاملة (الجارية) والتي ترتبط بالانخفاض الشديد في المبيعات وما ينتج عن ذلك من عدم سلامة هيكل رأس المال المستثمر وانخفاض كفاءة إدارة الأصول.
- انخفاض الرصيد النقدي وما يرتبط به من عدم منطقية الاحتفاظ بالاستثمارات في الإدارة المالية .
- تصميم أرصدة المخزون وارتباط ذلك باتجاه المبيعات نحو الانخفاض .
- تصميم حجم الاستثمارات في الحسابات المدينة وارتباط ذلك بانخفاض المبيعات .

٣- عدم كفاءة الإدارة في إدارة الأصول المختلفة ويتمثل ذلك فيما يلي :

- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة الأصول المختلفة .
- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة رأس المال المستثمر .
- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة الأصول الثابتة .
- عدم كفاءة معظم المؤسسات في إدارة رأسمالها العامل على المستوى الإجمالي وعلى المستوى التفصيلي لعناصره الفرعية (النقدية / الأوراق المالية / الحسابات المدينة / المخزون)

٤- عدم سلامة النتائج المالية لكثير من المؤسسات وذلك لعدة أسباب من أهمها :

- تعرض معظم المؤسسات لحالة من العسر المالي الفني بكامل إيعاده الثلاثة (عدم كفاية رأس المال العامل - عدم فعالية رأس المال العامل ، التركيب الخطر للالتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) كنتيجة حتمية لعدم سلامة قرارات التمويل وقرارات الاستثمار .
- تحقق معظم الشركات خسائر في أعمالها كنتيجة حتمية لعدم قدرة الإدارة على السيطرة على تكاليف التشغيل وخاصة ما يتعلق بالتكاليف الإدارية والبيعية هذا بالإضافة الى تضخم الفوائد التمويلية مما أثر على قدرة المؤسسات على مواجهة التزاماتها الثابتة .

٥- عدم فعالية الإدارة المالية في ترشيد القرارات الإدارية المختلفة مثل قرارات توفير المواد (الكمية المناسبة - مصدر التوريد المناسب - مستوى الجودة..) وقرارات إدارة الموارد البشرية مثل قرار الاختبار والتعيين والترقية وغيرها من القرارات المتعلقة بترشيد قرارات التوظيف المختلفة وقرارات التطوير والبحوث وغيرها من القرار التي يكون للإدارة المالية دوراً هاماً في ترشيد تلك القرارات.

٦- عدم التنسيق بين قرارات الإدارات المالية والقرارات الأخرى التي تتخذ داخل المؤسسة مثل قرارات التسويق والإنتاج وتوفير الاحتياجات وغيرها مما يؤدي في النهاية الى تعطيل اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.

٧- ممارسة نشاط الإدارة المالية يتم في غياب منظومة العمل الإداري (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) الأمر الذي يؤدي في النهاية الى الأداء الارتجالي والارتباك في العمل وعدم التحديد الواضح لمسؤوليات

اتخاذ القرارات الى غير ذلك من مظاهر الأداء السئ الناتج عن عدم
لالتزام بأصول الإدارة العلمية للنشاط المالى.

٤/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة الاحتياجات (الشراء والتخزين :

بالرغم من أهمية وظيفة الشراء والتخزين في منظومة العمل داخل
المؤسسة وأي قصور في أداء تلك الوظيفة يتسبب في عدم الوفاء بالاحتياجات
المطلوبة للعمل . فجميع الوحدات داخل المؤسسات تعتبر مسئولة عن تلبية
احتياجات العميل في إطار منظومة إدارة الجودة وبالرغم من ذلك فقد أكدت
الدراسات والممارسات العملية وخبرائنا العملية في هذا المجال أن هذا النشاط
يواجه بكثير من المشاكل التي تقلل من مساهمته في تحقيق نجاح المؤسسة في
الوفاء بتحقيق منافع العملاء ومن هذه الظواهر التي تبرز فجوات جودة أداء هذا
النشاط ما يلي :

١- عدم إدراك المسؤولين عن إدارة المؤسسات المختلفة الخاصة والعامة أن
الإدارة الفعالة لنشاط الشراء والتخزين تمثل مفتاح نجاح إدارة تلك
المؤسسات في تحقيق أهدافها . فالمواد والمعدات والتجهيزات المختلفة
تعتبر شريان الحياة بالنسبة لكافة المؤسسات بكافة أنواعها . فهل نتوقع
انتظام العمل والإنتاج في تلك المؤسسات بدون توفير احتياجاتها من
المواد والمهمات ؟ لذا نتوقف كفاءة وفعالية أى مؤسسة على مدى
حصولها على احتياجاتها من المواد والمهمات بالكمية ، والجودة والسعر
والمكان المناسبين أيضاً . وإن الفشل في عدم توفير أى عنصر من هذه
العناصر يزيد من التكاليف وتخفيض من الأرباح ، كما ينعكس ذلك
على تقادم طرق الإنتاج وعدم كفاءة أساليب البيع .

٢- بالرغم من أهمية وظيفة الشراء ، إلا أن الممارسة العملية تؤكد أيضاً عدم الإدراك الكامل بهذه الوظيفة من قبل الأجهزة التنفيذية في المؤسسات المختلفة ومن ثم عدم إدراكهم بالأسس العلمية لاتخاذ قرارات الشراء . فالمتتبع لقرارات الشراء في الأجهزة الحكومية مثلاً نجد أنه يتم من خلال طرق محددة (الشراء بالمناقصة / أو الممارسة أو الشراء المباشر) طبقاً لمجموعة من الإجراءات المحددة باللائحة التنفيذية لقانون ٨٩ لسنة ١٩٩٨ . واتخاذ قرارات الشراء في ذلك الإطار يتم من خلال الالتزام المحكم بالقانون دون محاولة استخدام الأسس العلمية في اتخاذ القرارات في إطار القانون . ويترتب على ذلك كثير من المشاكل نبرز منها على سبيل المثال :

- ارتفاع تكاليف الشراء في حالة الشراء بكميات غير مبنية على أسس اقتصادية (الكمية الاقتصادية للشراء) .
- العجز عن توفير بعض الاحتياجات من الأصناف بحجة التمسك بالقانون .
- عدم الشراء في الوقت المناسب لطول الإجراءات التي تجعل كثير من الموردين يرفضون التعامل مع تلك المؤسسات .
- صعوبة توفير الأصناف المطلوب بالمواصفات المطلوبة لعدم التوافق بين الأصناف المطلوبة والأصناف الموجودة في السوق من ناحية . ومن ناحية عدم رغبة كثير من الموردين التعامل مع المؤسسات الخاصة الحكومية وتوفير الأصناف المطلوبة لها .
- صعوبة توفير كثير من الأصناف بالكميات المناسبة إما بسبب عدم التوافق بين المعروض من الأصناف والكميات المطلوبة من المؤسسة ، أو بسبب عدم رغبة الموردين أيضاً في توفير الكميات

للمؤسسات بسبب التعقيدات الإدارية وصعوبة تسديد المستحقات الى غير ذلك من الأسباب التي تؤدي الى رفض كثير من مصادر التوريد الملائمة التعامل مع المؤسسات خاصة المؤسسات العامة والحكومية .

٣- من الظواهر الأخرى الخاصة بفجوة جودة وظيفة توفير الاحتياجات عدم وجود تنسيق كامل بينها وبين الوظائف الأخرى بالمؤسسة ، والنتيجة التي تترتب على ذلك هو إما : شراء كميات غير مطلوبة أو عدم شراء الأصناف المطلوبة . ويعنى ذلك عدم التكامل بين قرارات الإنتاج والتسويق والتمويل وتوفير الاحتياجات . والنتيجة النهائية لعدم التكامل هو وجود خلل في قرارات تلك الأنشطة بما لا يخدم العمل في المؤسسة وخلق مشاكل عدم انتظام الإنتاج، ومن ثم سوء خدمة العملاء مما يتسبب في الشكوى المستمرة للجهات ذات العلاقة بتلك المؤسسة .

٤- من الأمور المؤكدة أيضا أن ممارسة نشاط توفير الاحتياجات والتخزين يتم في غيبة منظومة العمل الإداري . لقد أكدنا سلفاً أن الكيان الإداري يمثل صمام الأمان لممارسة أى نشاط من أنشطة المؤسسة، وممارسة الأنشطة بعيداً عن أسس وأصول منظومة العمل الإداري يجعل العمل يتم عشوائياً ، ومن ثم تتزايد فيه المشاكل ويرتبك العمل في كل مجالاته مما يصعب أو يستحيل تحقيق الأهداف المنشوة .

٥- من الظواهر البارزة في مجال توفير الاحتياجات أيضا تلك التي ترتبط بتوفير الأجهزة والمعدات الرأسمالية المطلوبة بالموصفات المطلوبة ومن تلك الظواهر السلبية :

• عدم القدرة على اتخاذ قرار التجديد والإحلال في الوقت المناسب .

- صعوبة تحديد الاحتياجات المطلوبة من الأجهزة والمعدات المطلوبة ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها :
 - عدم توافر الخبرات المتخصصة التي تستطيع أن تقدم المعونة الفنية الملائمة بالنسبة لشراء هذه الأجهزة والمعدات.
 - عدم المعرفة والإدراك الكامل بمصادر توفير هذه الاحتياجات مما يترتب عليه الاعتماد على المصادر التقليدية والسابق المعرفة بها .
- ٦- ويرتبط بعملية توفير الاحتياجات تخزين ما يتم شراؤه ، فالشراء والتخزين نشاطان مكملان لبعضهما البعض ولكن من الملاحظ في هذا الصدد وجود بعض الظواهر لفجوات الجودة بالنسبة لوظيفة التخزين ومن أهمها :
 - الانفصال التام بين وظيفة التخزين عن وظيفة الشراء مما يترتب عليه شراء أصناف موجودة بالمخازن .
 - سوء تخزين الموارد والمهات وجميع مستلزمات التشغيل مما يصعب :
 - التعرف على مكانها بسهولة .
 - تعرض هذه المواد للتلف .
 - عدم الرقابة الموضوعة على موجودات المخازن الأمر الذي يؤدي إلى زيادة حجم المخزون من بعض المواد ونقص بعض المواد الأخرى .

٥/٢/٤ ظواهر فجوات إدارة العنصر البشري .

تعتبر جودة إدارة الموارد البشرية أمر حتمى وضرورى وذلك نابع أساسا من أهمية العنصر البشرى المحرك لباقي العناصر الأخرى. ولكن هذا لا يقلل من شأن تلك العناصر الأخرى . وقد أثبتت الدراسات والبحوث الميدانية في هذا الصدد كثير من ظواهر فجوات جودة إدارة الموارد البشرية بعضها على المستوى القومي وأخرى على مستوى المؤسسة وفيما يلي عرضا لأهم هذه الظواهر :

لـ ظواهر فجوات جودة إدارة الموارد البشرية على المستوى القومي :

١/١ انخفاض نسبة القوى العاملة الى اجمالى السكان وبمعنى آخر انخفاض نسبة مساهمة السكان في قوة العمل . ويرجع ذلك الى عوامل متعددة من بينها التركيب العمرى للسكان والعوامل الاقتصادية والثقافية فالتركيب العمرى والذي يتبلور في ارتفاع نسبة الأطفال والشيوخ بين السكان يشكل عاملاً جوهرياً في تخفيض نسبة مساهمة السكان في قوة العمل .

ومن العوامل الأخرى التى تؤدى الى تخفيض نسبة المساهمة هو انخفاض نسبة مساهمة الإناث في النشاط الاقتصادي أي ارتفاع نسبة النساء غير المشتغلات وأن كانت هناك زيادة ملموسة في السنوات الأخيرة .

وإذا كانت هناك بعض المتغيرات الديموجرافية التي ساهمت في تلك الظاهرة ، إلا أن عدم ممارسة إدارة الموارد البشرية طبقاً لمعايير جودة إدارة الموارد البشرية كانت السبب الرئيسى وراء تلك الظاهرة وخاصة تخطيط الموارد البشرية وربطها بفرص العمل المتاحة على مستوى الدولة .

إن هذه الظاهرة وإن كانت تتعلق ببعض المتغيرات الديموجرافية والاجتماعية إلا أن السؤال الذي يتبادر الى الذهن هو : هل يمكن الاستفادة من

هذا الحجم من الأفراد القادرين على العمل على الأقل جسمانيا بعد أعداده إعدادا سليما في مشروعات صناعية أو في المجالات التي تتلاءم مع طبيعتها والحياة الاجتماعية في مصر ؟

نعتقد أن ذلك يكون من الممكن إذا ما تمت دراسة قضية إدارة الموارد البشرية في مصر بصورة متكاملة بحيث يتم تخطيط الاحتياجات من العمالة على المستوي القومي مثلا تحقيق التكامل بين مخرجات المؤسسات التعليمية مع متطلبات سوق العمل عن طريق تغيير هيكل التعليم لكي يتواءم المعروض من العمالة مع المطلوب طبقا لنتائج تخطيط القوى العاملة .

أن الدول النامية عموما ومنها مصر والتي تعاني من الزيادة في أعداد سكانها لم تحاول الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في هذا المجال ولم تحاول الاستفادة من الطاقة البشرية المتوفرة لديها كمدخل لزيادة الدخل القومي سواء في مشروعات داخلية أو تصديرها للدول المتقدمة التي تفتقر إلى اليد العاملة. مثال ذلك تجربة الهند والتي نجحت في تصدير العمالة المتخصصة في مجال الحاسب إلى العديد من الدول العربية والغربية حتى لأمريكا .

وبذلك فإننا نتفق مع الرأي القائل " بأن المشكلة السكانية ليست هي زيادة أعداد السكان بقدر ما هي عجز الدولة في استثمار طاقات هؤلاء السكان وتحويلها إلى طاقة منتجة لها قيمة . ومن ثم فالمشكلة هي مشكلة إدارية وليست ديموجرافية أو اقتصادية وتتمثل المشكلة في كيفية إدارة الموارد البشرية من منظور إدارة الجودة .

١- ارتفاع نسبة العاملين بأجهزة الإدارة الحكومية بالقياس إلى المشتغلين بالمهن الصناعية والإنتاجية . وبالرغم من تركيز جانب كبير منها في الجهاز الحكومي فإننا نعانى من سوء الخدمة في بعض المصالح الحكومية مثل البريد ، الشهر العقاري ، الجمارك ، الخدمة الصحية ،

وغيرها من الخدمات . فهل يرجع ذلك الى عجز في القوى العاملة في هذه الأجهزة أو تراكم وسوء توزيع داخلي أو انخفاض في الخبرة المطلوبة . اعتقد أن المشكلة ليست متعلقة بوجود عجز في العمالة في هذه الأجهزة بقدر ما هي مشكلة تكدر وسوء توزيع داخلي للعمالة أو سوء إعداد الأفراد إعدادا يتفق وطبيعة هذه الأنشطة . وحتى لو كان هناك عجز فهذا العجز يقابلة فائض كبير في جهاز آخر . أن وجود هذا الفائض قد أدى الى انتشار البطالة المقنعة في هذا القطاع العريض (الجهاز الحكومي) ويرجع ذلك بالطبع إلى عدم القدرة علي التخطيط الدقيق للاحتياجات من العمالة وفق معايير جودة تخطيط العمالة .

٢- يرتبط بالظاهرة السابقة أيضا ارتفاع نسبة العاملين في أعمال الخدمات والمهن غير المنتجة (كالبائعين الجائلين والخدم والأعمال المعاونة والمكتبية في الاجهزة والهيئات والشركات) فقد ظهر من توزيع اجمالي العاملين على المجموعات النوعية التضخم الواضح في مجموعة الوظائف المكتبية يليها مجموعة الوظائف والخدمات المعاونة ويرجع ذلك أيضا إلى نفس سبب الظاهرة السابقة .

٣- من الظواهر انسلابية المتعلقة بالموارد البشرية أيضاً في مصر تركز العمالة بشكل عام في عدد محدود من المحافظات مثل القاهرة والإسكندرية وتركيز محدود في بعض محافظات الوجه البحري والوجه القبلي . وهذا التركيز ناتج من تركز المشروعات المختلفة والأجهزة المركزية في بعض المدن وارتفاع معدل الهجرة الداخلية لهذه المدن .

وبلا شك فإن هذا التركيز يزيد من مشاكل محافظات الهجرة والتي تتعلق بمشاكل الإسكان ، والمواصلات ، الخدمات العامه الأخرى مثل الصحة

والتعليم وغيرها وفي نفس الوقت التأثير على طبيعة النشاط الاقتصادي وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المحافظات الأخرى.

٤- بالرغم من التغيرات الجوهرية التي حدثت في هيكل ترتيب الطلب على الأيدي العاملة في مصر خلال السنوات الماضية الأخيرة إلا أن هذا التغيير لم يقابله أي تغيير في هيكل العرض منها حتى تحدث موازنة بينها والنتيجة التي ترتبت على ذلك هو وجود عجز في بعض الفئات وفائض في أخرى .

٥- أيضا هناك ظاهرة الفائض من خريجي المدارس الثانوية الفنية وفي نفس الوقت وجود عجز في العمالة المطلوبة لشغل الوظائف الفنية بما يتطلب ضرورة إعادة النظر في هيكل هذا النوع من التعليم .

كذلك بالنسبة للتعليم الجامعي ففي الوقت الذي يعاني فيه سوق العمل من فائض في خريجي بعض الكليات مثل الطب والهندسة والتربية وأقسام اللغات في كلية الآداب وكليات ومعاهد الزراعة والعلوم الحقوق والتجارة ، معاهد وكليات الفنون الى غير ذلك ، نجد ان هناك عجزاً في بعض التخصصات الأخرى مثل اللغات والحساب الآلي وغيرها ويؤكد ذلك أيضا عدم القدرة علي إدارة الموارد البشرية وفقا لمعايير جودة الموارد البشرية .

ان النتيجة الطبيعية للسياسات التعليمية الحالية هو تخريج اعداد كبيرة دون الحاجة اليها في سوق العمل .

٢. ظواهر فجوات جودة إدارة الموارد البشرية علي مستوي الوحدات :

١/٢ ارتفاع الفاقد في قوة العمل علي مستوي الوحدات الحالية وخاصة العمالة الفنية الماهرة وذلك بسبب ارتفاع نسبة الغياب ودوران العمل والدور السلبي لإدارة تلك المؤسسات في مواجهة تلك الظواهر وسوف نتعرض لهذه

الظواهر بالتفصيل نظراً لخطورتهما على قوة العمل فيما تسببه كل منها في فقد جزء كبير من قوة العمالة الحالية.

١/١/٢ الغياب :

الغياب في أبسط مفاهيمه يعني انقطاع العامل عن العمل سواء بإرادته أو لظروف خارجة عن إرادته كالمرض وإصابات العمل ، بالرغم من انه مدرج في كشوف الإنتاج (الغياب بدون أذن) . ويختلف الغياب بهذا الشكل عن الإجازات (الغياب بأذن) والتي تمثل غياباً مخططاً. إلا انه يجب مراعاة أن للإجازات أثرها السلبي أيضاً وغير المرغوب فيه - اذا تعدت مقتضياتها ومشروعيتها - في تحديد نشاط العامل . بمعنى ان الاسراف في الاجازات وإساءة استخدامها لمن الامور غير المرغوبة والتي يجب ان تراعيها وحدات العمل وتوليها العناية والدراسة من اجل تحقيق أهدافها .

ولظاهرة الغياب آثار سلبية خطيرة منها :

عدم قدرة الوحدات الإنتاجية على تحقيق وانجاز الخطة الإنتاجية المستهدفة كما ونوعاً.

- تأخير تسليم الطلبات في الوقت المحدد مما يتسبب في اساءة سمعة المؤسسة.
- سرعة تغيير خطط الاعمال وإعادة توزيع الاختصاصات وتوزيع الاعمال والعمال مما يربك الإدارة ويضع أمامها العقبات.
- إرتفاع تكاليف الإنتاج نتيجة زيادة تكاليف عنصر العمل بلا مقابل.

- انخفاض انتاجية العاملين ومن ثم انخفاض الحوافز مما يترك أثر سيئاً ومثبط لدى العاملين المجددين المنضبطين ، خاصة اذا كان المتبع هو نظم الحوافز الجماعية.

- انخفاض الاجر الحقيقي للعاملين حيث يضاعف ويزيد العاملين بالقسم جهدهم لتعويض غياب زملاءهم ونقص الإنتاج مع الحصول على نفس الاجر مما يعنى في حقيقة الأمر التخفيض لاجورهم.

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين بالقسم والذين يكلفون بأعمال اضافية تخص زملاءهم المتغييبون.

- زيادة معدلات دورات العمل الناشئة عن الفصل بسبب الغياب بدون اذن ولقد أوضحت الدراسات التى أجريت في هذا الصدد الاسباب التى أدت الى ارتفاع ظاهرة الغياب سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة ومن هذه الاسباب أسباب ترتبط بالفرد نفسه وأسباب ترتبط بالمجتمع وأسباب ترتبط بالمؤسسة نفسها . وتتمثل هذه الأسباب في عدم القدرة علي إدارة منظومة إدارة الموارد البشرية في إطار منظومة إدارة الجودة (جودة إدارة الموارد البشرية) وعلي سببي المثال :

١- سوء توزيع الأعمال وتحديد الاختصاصات ، وعدم وضع العامل المناسب في العمل المناسب أي انه كلما كانت الوظيفة غير ملائمة للعامل زاد ميله للغياب لعدم قدرته على التكيف مع عمله . ولقد وجد في إحدى المؤسسات أن حوالى ٦١,١% من إجمالى الغياب كانت بسبب عدم ملائمة الأعمال الممندة اليها.

٢- قصور ضوابط جودة إدارة الموارد البشرية وعدم وضوحها للعاملين بما يزيد من احتمالات عدم ولائهم وارتباطهم بالمؤسسة ومن ثم غيابهم وانقطاعهم عن العمل.

٣- نقص الثقافة الإدارية لدى القيادات الإدارية وبعدها عن الأسس العلمية والسلوكية الواجبة كالميل للتشدد الدائم بلا مبرر ، أو عدم الانضباط والتسيب ومن ثم انعدام القدوة وعدم الدراية بالعمل ، ومن ثم سوء الإشراف والتوجيه . فلا شك كل ذلك يجعل العامل يفضل البعد عن رئيسه وعن المؤسسة ويكون رد فعله الوارد هو الغياب والانقطاع عن العمل.

وفي النهاية نود الإشارة الى اختلاف أسباب الغياب من شخص لأخر كما أن ذات الفرد قد لا يؤثر في غيابه سبب واحد بل غالبا ما يكون غيابه محصلة تفاعل أكثر من سبب . ومن ثم فإنه يمكن القول بأن كل فرد في حالة غيابه يصلح لأن يكون نموذجا مستقلا بذاته في أسباب ودوافع غيابه . وعليه يمكن التأكيد أن ظاهرة الغياب إنما تحدث وتتسبب نتيجة لتفاعل مجموعة من الاعتبارات والأسباب المتداخلة ومن أهمها سوء إدارة الموارد البشرية .

٢/١/٢ دوران العمل Turn Over :

يعرف دوران العمل بحركة الدخول والخروج من الخدمة ويقاس دوران العمل بمعدل دوران للعمل والذي يقاس بصورة عامه بقسمه عدد الأفراد الذين تركوا العمل خلال فترة زمنية معينة (غالبا ما تكون سنة) على اجمالي عدد العاملين في الوحدة خلال نفس الفترة . وارتفاع معدل دوران العمل في أي مؤسسة عن المعدلات المتعارف عليها بالنسبة لأي احتياجات أو ارتفاعه عن

سنوات أخرى إنما يكون له نتائج سلبية أيضا وتتمثل في ارتفاع تكاليف العمل وتعطل الطاقة الإنتاجية وارتباك العمل وتأخير تسليم الطلبات للعملاء.

وقد أوضحت أيضا الدراسات التي أجريت على كثير من الوحدات الإنتاجية وبعض وحدات الجهاز الإداري للدولة ارتفاع معدل دوران العمل بهذه الوحدات وذلك نتيجة لمجموعة من الأسباب التي ترتبط بإدارة جودة الموارد البشرية ومن أهم تلك الأسباب ما يلي :

- انخفاض مستويات الأجور بل أيضا تفاوت الأجور المدفوعة للعاملين دون أن يقابلها اختلاف في طبيعة الوظائف .
- عدم تخطيط الهجرة الخارجية للعمالة، وبصفة خاصة بالنسبة للدول العربية
- منافسة المؤسسات لبعضها البعض في الحصول على العمالة المطلوبة . خاصة في المناطق الصناعية المختلفة في الوقت الذي يوجد فيه عجز في المعروض من العمالة المطلوبة.
- التوسعات غير المخططة لكثير من وحدات الإنتاج نتيجة تمويل خارجي من البنك الدولي مثلا مما يترتب عليه إنشاء وحدات جديدة أو إجراء إحلال أو تجديد للوحدات القائمة مما يستتبع معه زيادة العمالة المطلوبة . ولما كانت هناك صعوبة في تعيين عاملين جدد الأمر الذي أدى الى توزيع حجم الأعمال الجديدة على العمالة الحالية دون أن يقابلها زيادة ملحوظة في الحوافز المدفوعة لهم الأمر الذي أدى الى زيادة ترك العمل.
- عجز الشركات والوحدات المختلفة عن توفير الخدمات المطلوبة للعاملين مثل خدمة الإسكان ، الرعاية الاجتماعية والصحية.

- عدم مرونة اللوائح وأحكام قانون نظام العاملين بالمؤسسات العامة (١٩٧٨-١٤٨) بالنسبة لشروط التعيين وتحديد الأجور والحوافز بما يتناسب مع حالة العرض والطلب في سوق العمل خاصة بالنسبة للعمال الماهرة.
- سياسة الانفتاح الاقتصادي وأثرها على جذب العمالة من المؤسسات العامة نتيجة ارتفاع الحوافز المادية وفرص الترقية التي تمنحها شركات الاستثمار عن المؤسسات العامة.
- وجود قصور في نظم توصيف وتقييم الوظائف مما يؤدي إلى تقييم وظائف بأعلى من قيمتها وبالتالي تكون معدلات الأجور غير موضوعية.
- غياب المنهج العلمي في تخطيط القوى العاملة على مستوى الوحدات والشركات المختلفة.
- غياب المنهج العلمي في تخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسات المختلفة .

وفي ختام الحديث عن فجوات ثقافة الجودة في المؤسسات العربية خاصة الصناعية منها تجدر الإشارة إلى أن الحديث نفسه ينسحب على المؤسسات الخدمية ومنها البنوك على سبيل المثال .

ونعرض فيما يلي نموذجاً لتطبيق ثقافة الجودة في إنتاج وتسويق الخدمات المصرفية الإسلامية .

بداية نرجو أن نؤكد أيضا أن انتاج وتقديم الخدمات المصرفية الإسلامية مبني علي ثقافة الجودة بالاجراءات إلا أن الالتزام بالاجراءات المحددة في تقديم الخدمات المصرفية الإسلامية والمستندات المرتبطة بها ، ساهم في عدم قدرة مقدمي تلك الخدمات في إقناع العميل بالفرق بين المنتجات الإسلامية التي يقدمها البنك ومثيلتها التي تقدمها البنوك التقليدية . علي سبيل المثال الفرق بين منتج " البناء " الذي تقدمه بعض البنوك التي تعمل في مجال الخدمات المصرفية الإسلامية ، حيث يقوم العميل بدفع أقساط شهرية لعدد معين من السنوات ثم يحصل العميل في نهاية مدة الاتفاق علي مبلغ معين ، وبين شهادات الادخار أو الاستثمار التي تقدمها البنوك التقليدية والتي تمنح نفس المزايا تقريبا كذلك الحال بالنسبة لخدمة العائد الاسلامي الذي تقدمه بعض البنوك الاسلامية وخدمة الودائع التي تقدمها البنوك التقليدية .

هذا ويثير تقديم تلك الخدمات المصرفية الاسلامية بهذا الاسلوب تساؤل حول جدوي مرجعية الفتاوي الشرعية التي تقدمها الهيئات الشرعية بالبنك الاسلامي لضبط جودة الأداء التسويقي والبيعي لتلك الخدمات ومن ثم تحقيق منافع العميل من خلال عناصر جودة الخدمات المصرفية الاسلامية (المصادقية ... الثقة ... الاعتمادية ... الخ) وهنا يتساءل البعض حول دور تلك الفتاوي في ضبط جودة الاداء التسويقي وتحقيق منافع العميل في إطار تفاوت الفتاوي الشرعية من بنك لآخر ، وأيضا اختلاف تلك الفتاوي مع رأي بعض رجال الدين في المجتمع واشتعال حدة الخلاف بينهما في وسائل الاعلام واسعة الانتشار مما يثير البلبلة والشك وعدم المصادقية من قبل العملاء ، هذا بالإضافة إلى الهجوم المستمر من قبل بعض أجهزة الاعلام بل وبعض رجال الدين علي البنوك الاسلامية ، وعدم سلامة شرعية خدماتها الاسلامية مما يساعد ويدعم تحويل السلوك الشرائي للعميل من سلوك ايجابي إلى سلوك سلبي والتحول إلى

التعامل مع البنوك التقليدية حيث لم تحقق الخدمات الاسلامية المنافع التي تسعى اليها .

إن التصدي لقضية السلوك الشرائي السلبي لعميل الخدمات المصرفية الاسلامية وتحويله إلى سلوك ايجابي إنما يتطلب ضرورة الإدارة العلمية للسلوك الشرائي لعملاء تلك الخدمات وتتمثل محاور إدارة هذا السلوك فيما يلي :

- التعرف علي الأسباب الحقيقية لهذا السلوك السلبي . ومعرفة ما إذا كان الدوافع الحقيقية لهذا السلوك ترجع إلى العميل نفسه مثل : ثقافته الإسلامية وقيمه وإدراكه واتجاهاته نحو شرعية تلك الخدمات من عدمه، أو ترجع إلى عوامل خارجية مثل :
 - التفاوت والاختلاف في الفتاوي من وقت لآخر والاختلاف بين علماء الدين أنفسهم وعدم وجود هيئة شرعية علي مستوى الدولة يكون لها كيان مستقل وثم يشعر العميل بحيادية تلك الهيئة .
 - عدم قدرة البنك في تزويد العملاء بالمعلومات التي تساهم في تعريف العملاء وإقناعهم بشرعية خدماته من خلال وسائل الترويج المختلفة .
 - المناخ السياسي في المجتمع ومدي تشجيعه للتعامل في الخدمات المصرفية الاسلامية .
 - دور وسائل الاعلام المختلفة في المجتمع واتجاهاتها نحو الخدمات المصرفية الاسلامية .
 - الانطباع العام لدي الجمهور بصفة عامة في المجتمع تجاه الخدمات المصرفية الاسلامية في ظل عدم وجود منظومة متكاملة لعمل المصارف التي تعمل في مجال الخدمات المصرفية الاسلامية بحيث لا تحدث تلك المنظومة أي نوع من الشك أو الريبة لدي الرأي العام

في تعامل البنك مع جهة أخرى داخلية أو خارجية لا تعمل في إطار الشريعة الإسلامية .

- الموقف الدولي بصفه عامة تجاه المؤسسات المالية التي تعمل في مجال الخدمات المالية الإسلامية ، حيث تسعى كثير من الدول الأجنبية إلى الوقوف ضد نهضة وتقدم تلك المؤسسات مما قد يؤثر علي نموها وتقدمها وينعكس ذلك في النهاية علي ثقة العملاء في تلك المؤسسات .

- علي ضوء التعرف علي الدوافع أو الأسباب الأساسية للسلوك الشرائي السلبي للخدمات المصرفية الإسلامية يمكن معالجة هذا السلوك بالأسلوب المناسب .

والآن وبعد هذا العرض لظواهر وأسباب فجوات الجودة سواء في المؤسسات الانتاجية أو الخدمية مثل المصرفية (الإسلامية) ما هو الحل ... ؟
يتمثل الحل في رأينا في البحث عن مدخل متكامل للجودة من المنظور الإداري يتضمن كافة الأبعاد والمحاور الخاصة بغدارة الجودة حتي يمكن معالجة أوجه القصور في المداخل السابقة .

إن التحول نحو مفاهيم جديدة تجاه إدارة الجودة من المنظور الإداري والآليات التي تساعد في تطبيق تلك المفاهيم لا تتوقف . وقد شهدنا التحول نحو المواصفات العالمية ثم الجودة الشاملة . وهنا نحن الآن قد اجتهدنا في إعداد وتقديم نموذج متكامل للجودة من المنظور الإداري والآليات التي تساعد في تطبيقه لذا يتحتم علينا الإجابة علي التساؤلات التالية المتعلقة بهذا النموذج المتكامل للجودة ومن تلك التساؤلات :

- ما هو أساس مفهوم الجودة من منظور إداري شامل ؟
- ما هو مفهوم الجودة في إطار هذا المفهوم الإداري الشامل ؟

- كيف تتحقق منظومة إدارة الجودة علي مستوي المؤسسة ككل و علي مستوي كل وحدة أو كيان من كيانات المؤسسة ؟
إن هذه التساؤلات وغيرها سوف تكون موضع حديثنا في الوحدة التالية.

خلاصة

اتضح لنا علي ضوء ما تقدم فقد اتضح لنا تعدد فجوات الجودة سواء بالنسبة لمنظومة العمل الإداري أو محاور الكيانات المختلفة خاصة بعض محاور الكيان الاقتصادي ، وهنا يكون التساؤل : كيف يمكن غلق فجوات الجودة السابقة ؟ وتتطلب الإجابة علي التساؤل السابق ضرورة الالتزام بمنظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري وهي موضع حديثنا في الوحدة السادسة من تلك الوثيقة .

الوحدة الخامسة

FIVE
UNIT
LINE

إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر (الثقافة - الفجوات)



الوحدة الخامسة

إدارة الجودة

في مؤسسات التعليم العالي في مصر

(الثقافة - الفجوات)

تقديم :

لم يعد الحديث عن الجودة قاصراً على السلع المادية الملموسة ، وإنما امتد ليشمل المنتجات غير الملموسة ، والتي تتمثل في الخدمات بشتى أنواعها ، كالخدمات المصرفية والسياحية والصحية والتعليمية وغيرها .

وإذا كان الاهتمام قد اتجه نحو تطوير المنتجات الملموسة ، إلا أن الاهتمام بالخدمات قد أصبح ضرورة حتمية لما بات يلعبه القطاع الخدمي من دور حيوى في تنمية وتطوير اقتصاديات مختلف الدول ، فالقطاع المصرفي مثلاً يعد بمثابة العمود الفقري في تنمية الاستثمارات بكافة أشكالها ، في الوقت الذي يلعب فيه القطاع السياحي دوراً أساسياً في زيادة الدخل القومي .

أما القطاع الصحى فيمثل محور الارتكاز في صيانة ووقاية أهم مورد من موارد المجتمعات المعاصرة ألا وهو رأس المال البشرى ، الذي يعد عماد التنمية وهدفها ، وإذا كانت غاية القطاع الصحى ، هى صيانة ووقاية هذا المورد، فإن التعليم منوط به إنتاجه وتوفيره وإعداده بالكيفية التى تتناسب وتحديات المرحلة الراهنة .

لقد لاحظنا في الفترة الأخيرة ، تعاظم ملحوظ في مساهمة الصادرات الخدمية في التجارة الدولية ، بسبب تحرير التجارة الدولية بين معظم دول العالم

من خلال منظمة التجارة العالمية World Trade Organization (W.T.O)

وقد ركزت الجولة الثانية (جولة أوروغواي) من جولات الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (GATT) General Agreement on Tariffs and Trade على تحرير التجارة الدولية في الخدمات عموماً وأصبحت أحد المجالات الجديدة التي تميزت بها تلك الفترة ، حيث ارتفعت نسبة مساهمة الصادرات الخدمية في التجارة الدولية من ١٦% عام ١٩٨٠ إلى أن بلغت ١٩,٦% عام ٢٠٠٤ أى ما يعادل خمس التجارة الدولية . وهذا ما يرجعه البنك الدولي إلى التقدم التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات والاتجاه نحو التحرير والإصلاح التنظيمي في صناعة الخدمات .

وقد انعكست نسبة مساهمة الخدمات في الناتج المحلي الإجمالي علي مستوى الدولة الواحدة Gross Domestic product (G D P) حيث بلغت في الولايات المتحدة ٧٥% وفي بريطانيا ٧٣% وفي مصر نحو ٥% .

هذا وتتضمن التجارة الدولية في الخدمات طبقاً لتصنيف الأمانة العامة لمنظمة التجارة العالمية اثني عشر قطاعاً رئيسياً هي على التوالي : خدمات الأعمال التجارية ، خدمات الاتصالات ، خدمات التشييد والبناء ، خدمات التوزيع ، خدمات التعليم ، الخدمات البيئية ، الخدمات المالية ، الخدمات الصحية، خدمات السياحة ، للخدمات الترفيهية والثقافية والرياضية ، خدمات النقل ، خدمات أخرى غير مدرجة في مكان آخر والقابلة للتسويق دولياً ، ويندرج تحت هذه القطاعات الخدمية الأثنى عشر ١٦١ خدمة فرعية .

وتعد خدمات التعليم أحد القطاعات الخدمية الجديدة التي يدور حولها التفاوض منذ عام ٢٠٠٠ ، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحظى بها قطاع التعليم في مختلف دول العالم إلا أن هناك اختلاف في وجهات النظر بين

السدول الأعضاء في منظمة التجارة العالمية (WTO) بشأن تحرير خدمات التعليم .

هذا وتنقسم خدمات التعليم طبقا لاتفاقية الجات General Agree mint For Trade and Tariffs (GATTS) إلى خمسة قطاعات فرعية كما يلي :

• **خدمات التعليم الابتدائي 2CPC921:**

وتتضمن خدمات التعليم الابتدائي تلك الخدمات المتعلقة بما قبل دخول المدارس ، بالإضافة إلى مرحلة التعليم الابتدائي ، مع ملاحظة إن خدمات التعليم الأطفال يتم استبعادها من نطاق هذه الخدمات .

• **خدمات التعليم الثانوي CPC922:**

وتتضمن كل من الخدمات التعليم الثانوى العام وخدمات التعليم الثانوى المهني والفني، وكافة خدمات التعليم الأخرى في فترة ما قبل التعليم الجامعي.

• **خدمات التعليم العالي CPC 923:**

وتتضمن خدمات التعليم العالي تعليم ما قبل الثانوى العام والمهني والفنى، بالإضافة إلى كافة خدمات التعليم الأخرى التي تمكن من الحصول على الدرجة الجامعية او ما يعادلها

• **خدمات تعليم الكبار (البالغين) CPC 924**

وتتضمن تلك الخدمات التعليمية المتعلقة بالافراد الذين هم خارج مراحل التعليم العادى أو المنتظم وتشتمل على الأفراد الذين يرغبون في إتمام دراستهم.

بعد بلوغ سن معين ، وذلك من خلال الالتحاق بالجامعات المفتوحة أو الانتساب إلى نظم التعليم العادي كما هو الحال في جمهورية مصر العربية.

• خدمات التعليم الأخرى CPC 929 :

ويتضمن جميع خدمات التعليم الأخرى غير المدرجة في الخدمات التعليمية الأربعة السابقة ، وذلك مثل خدمات التدريب وإنشاء مؤسسات تعليمية لتعليم اللغات الأجنبية ، وبرامج التدريب للترقى إلى درجة معينة سواء التي تتم من قبل الأفراد أنفسهم لتنمية قدراتهم ومؤهلاتهم أو تلك التي تتم من قبل المؤسسات التي يعمل بها هؤلاء الأفراد.

بعد هذا العرض عن أنواع التعليم يبرز سؤال هام وهو كيف يتم تصدير التعليم إلى الأسواق الأجنبية أو بمعنى آخر ماهي أساليب توريد التجارة الدولية في خدمات التعليم ؟

تعد خدمات التعليم إحدى القطاعات الخدمية الاثني عشر والتي حددتها اتفاقية الجاتس GATTs وقد حددت أيضا أربعة أنماط لتوريد التجارة الدولية في الخدمات التعليمية وذلك علي النحو التالي :

• توريد الخدمات عبر الحدود Cross- border supply

يتسم هذا النمط بعدم توافر أى شكل من إشكال الحركة عبر الحدود السياسية لدول العالم ، حيث يلاحظ إن مقدم الخدمة التعليمية لا يتحرك دوليا وكذلك مستهلك الخدمة التعليمية أيضا ولكن تقديم الخدمة التعليمية في هذه الحالة يتم عبر وسائل الاتصالات الحديثة مثل الانترنت والبريد الإلكتروني (e-mail) والفيديو كونفرانس Video-Conferance وبرامج السوفت وير (software) ويطلق على ذلك النوع من الخدمات التعليمية مصطلح التعليم عن بعد

(distance education) ويتطلب هذا النمط توافر تكنولوجيا متقدمة في مجال الاتصالات .

• **الاستهلاك الخارجي : consumption abroad**

يتطلب ذلك النمط في تقديم الخدمة التعليمية تحرك مستهلك الخدمة التعليمية فقط إلى حيث يوجد مقدم تلك الخدمة ويتم هذا النمط من خلال نظام البعثات الخارجية وكذلك المنحة التي قدمتها دول أو مؤسسات دولية خارجية.

• **التواجد التجاري أو الاستثماري الخارجي Commercial Presence :**

بعد ذلك النمط في تقديم الخدمة التعليمية على النقيض مقارنة بالنمط السابق (الاستهلاك الخارجي) ، حيث يتطلب هذا النمط تحرك مقدم الخدمة التعليمية إلى مكان تواجد أو تمركز عميل الخدمة التعليمية (بدون تحرك العميل) . ويتم ذلك من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر foreign Direct investment والذي يرمز له بالرمز (F.D.I) وذلك في صورة إقامة مؤسسات تعليمية في بلد عميل الخدمة التعليمية لتكون بمثابة فروع للمؤسسة التعليمية المتواجدة في البلد الرئيسي، او قد يكون في شكل أقامة مشروعات مشتركة مع المؤسسات التعليمية داخل الدولة الملتقية للخدمات التعليمية.

• **انتقال الأشخاص الطبيعيين Presence of natural persons**

يتسم هذا النمط في تقديم الخدمة التعليمية بتلك الحالة التي يتم فيها انتقال كل من مقدم الخدمة التعليمية كذلك انتقال عميل الخدمة التعليمية أيضا والمثال على ذلك قيام أحد الطلاب بالسفر إلى دول أخرى للحصول على الخدمة التعليمية من مقدم للخدمة التعليمية (الاساتذه ، الباحثين ، الفريق الاكاديمي) الذي ينتمي لدولة أخرى .

يتضح لنا مما سبق أهمية صناعة الخدمات التعليمية باعتبارها المسئول الأول عن صناعة رأس المال البشري وصيانة والمحافظة عليه ، لذا فقد احتل الحديث عن رأس المال البشري - كأحد مخرجات صناعة الخدمات التعليمية - مكانة متميزة في كتابات مفكري الاقتصاد الأوائل مثل آدم سميث والذي عرف رأس المال البشري بأنه " عملية اكتساب أفراد المجتمع للمهارات والقدرات الذهنية واليدوية للفرد بما يؤدي إلى رفع مستوى معيشتة بالإضافة إلى المساهمة الايجابية للفرد في المجتمع الذي يعيش فيه ". يتضح من ذلك أن تأثير التعليم من المنظور الاقتصادي يدور حول رفع إنتاجية الفرد من ناحية ومن ناحية أخرى تأثيره غير المباشر في النهوض بالمجتمع الذي يعيش فيه .

أما عن تعريف رأس المال البشري من المنظور الإداري - وهو ما يعنينا - فإنه عبارة عن قيمة الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة محسوبة بقدر ما انفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعليم الذاتي على نفقة المؤسسة وإذا طبقنا ذلك على سبيل المثال على رأس المال البشري في إحدى الجامعات فإنه يتم بحسابه بإجمالي ما انفق على عضو هيئة التدريس خلال سنوات دراسته في الكلية ثم إعداده للحصول على الماجستير فالدكتوراه .

كذلك إجمالي الرواتب والمكافآت التي حصل عليها والخدمات الصحية والرعاية مثل الإجازات مدفوعة الأجر. لذا فإن عدم القدرة علي استغلال رأس المال البشري في الجامعة طبقا لمعايير جودة إدارة الموارد البشرية قد يتسبب في فقدان الجامعة لمزايا تنافسية في سوق الخدمات التعليمية، ومن ثم تراجع نمو وتقدم المؤسسة^(١) .

١ . د. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١،

ويرتبط رأس المال البشرى بمفهوم آخر هو رأس المال الفكرى وهو عبارة عن الأصول غير المادية أو غير الملموسة المتاحة للمؤسسة ، وهى أصول أصبحت الأكثر أهمية في تنافسية المؤسسات ويقصد بها مجموعة المعارف والخبرات المتراكمة في عقول الموارد البشرية الناتجة عن الممارسة العملية والتعليم وتبادل الأفكار مع الزملاء وتوجهات الرؤساء وهكذا .

وعلى ذلك فإنه يجب في جميع الأحوال أن تحليل الاستثمار في التعليم يحتل المكانة العليا كجزء من رأس المال الثابت ، حيث أنه - أي التعليم - يعتبر بمثابة استثمار قومى يساهم في تعظيم إنتاجية كل من الفرد والدولة معاً هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يعتبر رأس المال البشرى أحد محدثات المزاي التنافسية التى تعتمد على السياسات التعليمية وموقف الدول من كل من التعليم والتدريب المهنى ، وهو ما يوضح أهمية خدمات التعليم على المستوى العالمى كأحد مكونات رأس المال البشرى .

وفي إطار ما تقدم أصبح العلم وسيلة التقدم والرقى للمجتمعات ، ومن ثم أصبح الحديث عن تطوير الخدمات التعليمية ضرورة حتمية ، لكى تتحسن مخرجاتها - رأس المال البشرى- وتغذى كافة شرايين التنمية في المجتمع .

لقد توجّهت المجتمعات التي اهتمت بتحقيق التنمية الشاملة والرفاهية لشعوبها بالاهتمام بمؤسسات التعليم ومخرجاتها ليس فقط من منظور كمى يتجسد في كم المؤسسات التعليمية القائمة بها ، وإنما في مستوى جودة إدارة تلك المؤسسات. لذا اهتمت هذه المجتمعات إعداد مرجعيات لتقييم جودة الخدمات التعليمية وتطوير مؤشرات لقياس مستوى الجودة المطلوب قدر اهتمامها بتطوير جودة المنتجات والخدمات الأخرى .

ويحضرنا في هذا المقام الشعار الذي رفعته الولايات المتحدة الأمريكية رفعت في إحدى السنوات تحت عنوان " أمة في خطر " " nation at Risk "

حينما صعد الروس إلى الفضاء لحث المجتمع على إحداث تغيير جذري في التعليم لإنقاذ القوة والنفوذ الأمريكي في العالم .

فهل آن الأوان أن نرفع نحن أيضا شعار الأمة في خطر ونبدأ بالتعليم لنغير به واقعنا الحالي في مصر ؟

على ضوء ما تقدم تستهدف هذه الوحدة إلقاء الضوء على مستوى جودة تقديم الخدمات الجامعية في مصر بالمقارنة بالجامعات العالمية وتقييم الجهود المبذولة حاليا في إطار مدخل الجودة من المنظور الإداري ويتم تحقيق تلك الأهداف ثم تحديد فجوات جودة التعليم العالي في مصر من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

- ماهو مستوى جودة التعليم العالي في مصر بالمقارنة بالجامعات العالمية؟
- ماهي أهم الجهود التي بذلت من أجل تطوير الجودة في الجامعات المصرية ؟ بمعنى آخر ما هي مراحل تطور جودة التعليم في مصر ؟
- هل من المتوقع أن تحقق تلك الجهود معايير جودة عملاء الجامعات المصرية في إطار منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟ بمعنى آخر ما هي أهم فجوات الجودة الحالية والمتوقعة علي ضوء تجربة إدارة الجودة في الجامعات المصرية.

وفيما يلي عرضا لإجابات التساؤلات السابقة :

١- مستوى جودة خدمات التعليم الجامعي المصري بالمقارنة

بمستوى جودة التعليم في الدول الاخرى :

ترتبت على تحرير التجارة الدولية للخدمات ومنها الخدمات التعليمية والتي غزت الأسواق العالمية من خلال الأنماط الأربعة السابقة لتوريد الخدمات

التعليمية ، أن سعت الدول المتقدمة إلى تطوير الخدمات التعليمية بمستوياتها المختلفة السابق الإشارة إليها . وقد استهدف هذا التطوير الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية لخلق مزايا تنافسية في الأسواق العالمية، وقد اعتمدت تلك الدول علي منهج متكامل في إدارة جودة الخدمات التعليمية .

وقد اعتمد هذا المنهج على منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ولم تعتمد على إدارة الجودة الجزئية من منظور اجرائي اى الالتزام بتطبيق معايير مواصفات معينة علي بعض عناصر صناعة الخدمة التعليمية . ولقد اعتمدت تلك المنظومة الادارية لادارة الجودة على المحاور الإدارية التالية :

• التخطيط للجودة وإعداد خطة متكاملة للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية وقد تضمنت تلك الخطط الآليات التالية :

- تحديد معايير جودة الأداء التعليمي للتأكد من توجيه الأداء نحو معايير الجودة المطلوبة للعملاء .
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بمعنى آخر تحديد الأهداف الاستراتيجية المنبثقة من رسالة ورؤية كل مؤسسة تعليمية . وتمثل تلك الأهداف الاستراتيجية في تحديد المنافع المتوقعة لعملاء كل مؤسسة تعليمية .
- ترجمة الأهداف الاستراتيجية السابقة الي مجموعة من المعايير التي تعكس منافع العملاء .
- تحديد متطلبات تنفيذ تلك المعايير (مالية - بشرية) .

فعلى سبيل المثال فقد خصصت الدول المتقدمة الموارد المالية اللازمة لتحقيق تنفيذ خطة جودة الخدمات التعليمية ويوضح الجدول التالي مستوى

الإنفاق على التعليم كمكون أساسي لرأس المال البشرى في مجموعة من الدول المتقدمة^(١).

جدول رقم (١٣)

بيان نسبة الإنفاق المالي على التعليم كنسبة من الناتج القومي

البيان	نسبة الإنفاق على التعليم من الناتج القومي
الولايات المتحدة	٦,٣%
بولندا	٦,٥%
كندا	٥,٤%
المكسيك	٥,٢%
فنزويلا	٥%
إيطاليا	٤,٦%
استراليا	٤,٦%
المملكة المتحدة	٤,٦%
اليونان	٣,٨%

ويعكس هذا المستوى من الإنفاق الصورة الحقيقية لمدى الاهتمام بجودة الخدمات التعليمية للمساهمة بالارتقاء بمستوى أداء رأس المال البشرى .

(١) حامية حلوان - مشروعات تطوير وتحديث الجامعة ، مؤتمر القدرة التنافسية للجامعات ومؤسسات التعليم

العالي والبحث العلمي المصرية والعربية في غطار اتفاقيات تحرير التجارة الدولية في الخدمات ، خلال الفترة (٧ -

٩) مايو ٢٠٠٦ ، ص ١٤ .

- التنظيم وتحديد أدوار القائمين على إعداد خطة إدارة الجودة وتنفيذها والرقابة عليها.
- تحفيز وتشجيع القائمين على إعداد خطة إدارة الجودة في إطار الأدوار المحددة وتنفيذها والرقابة عليها.
- قياس الجودة وتحديد فجوة الجودة ، سواء علي مستوى الأداء التعليمي أو الجودة المقدمة للعملاء .
- اتخاذ القرارات المناسبة لغلق فجوة الجودة .

والآن نعرض نموذجا لإدارة جودة التعليم العالي في احدى تلك الدول المتقدمة والتي التزمت بمنهج متكامل في إدارة جودة مؤسسات التعليم العالي بها وهذا النموذج هو سويسرا .

ففي سويسرا يقع على عاتق الجامعات القائمة بها مهمة تحقيق جودة التعليم التي تقدمها ، مع العلم أن ٨,٥% من طلاب الجامعات السويسرية هم من خريجي مؤسسات التعليم الخاص ، وهذا ما دفع بـ ٢٦٠ مؤسسة تعليمية خاصة هناك لإنشاء اتحاد فيدرالي للمؤسسات التعليمية الخاصة .

ولقد قامت الحكومة الفيدرالية السويسرية بإنشاء هيئة أكاديمية مستقلة (لا تتبع الحكومة) تتولى وضع معايير محدده للتأكد من جودة خدمات التعليم المقدمة من جانب هذه الجامعات بالإضافة إلى تقييم البرامج التي تقدمها هذه الجامعات ووضع التوصيات اللازمة المتعلقة بجودة خدمات التعليم ورفعها إلى السلطات المختصة في سويسرا لوضعها حيز التنفيذ.

كذلك تمكنت سويسرا من تقديم خدمات تعليم ذات جودة عالية (في القطاعين العام والخاص) بالتوازي مع القطاع الخاص الاجنبي الذي قدم خدمات تعليمية في المجتمع السويسري ، ولذا كانت هناك ثمانية جامعات سويسرية

ضمن أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم وفق تقييم معهد شنغهاي الصيني لعام ٢٠٠٦ والذي سيرد فيما بعد وكانت أفضل هذه الجامعات السويسرية جامعة Swiss fed inst tech – Zurich

ولعل السؤال المطروح هو كيف استطاعت سويسرا إن تحقق مثل هذه المكانة المتقدمة في التقييم في حين لم تسجل سوى جامعة عربية واحدة فيه ؟ وبمفهوم آخر كيف استطاعت الجامعات السويسرية أن تحقق جودة في التعليم العالي ولم يتحقق ذلك لدينا ؟ إن الإجابة على هذا التساؤل تكمن في الآتي^(١) :

١- أن سويسرا حددت الهدف من التعليم وجعلته أحد الصناعات الخدمية التي تعتمد عليها. كما اعتمدت علي استراتيجية انتاج ما يمكن تسويقه من خدمات تعليمية ومن ثم بقدر ما يحتاج السوق من تخصصات ونوعيات ، بقدر ماتهتم مؤسسات التعليم العالي هناك بجودة الخدمات الجامعية وبجودة الخريجين. في الوقت الذي لم يراع ذلك لدينا فاحتياجات التنمية في واد واحتياجاتنا وخريجها في واد آخر .

٢- لقد آمنت سويسرا بدور القطاع الخاص في تقديم خدمات تعليمية ، ولكن في ضوء الالتزام بضوابط صارمة ، ومعايير محددة وواضحة لضمان جودة الخدمات التعليمية المقدمة ، مما جعل الجودة في التعليم الخاص مثل الجودة في التعليم العام أن لم تتفوق الاولى على الأخيرة أحيانا أما في مصر فقد تعددت المؤسسات التعليمية الخاصة دون الالتزام بمعايير محددة سواء علي مستوي الجودة المطلوبة للسوق أو جودة مستوي العمليات التعليمية، وأحيانا ما يعلن عن معايير الجودة كشعارات ترفع شكلا لا مضمونا وهذه هو الفارق " بين هنا وهناك "

(١) المرجع السابق مباشرة ص ٣٣ - ٣٧ .

وبعد استعراض التوجه العام لمنظومة الجودة من منظور ادارى وعرض تجربة سويسرا يتساءل البعض :

- ماهو مستوى جودة الخدمات التعليمية في دول العالم المختلفة ؟
- وماهو مستوى الخدمات التعليمية العربية والمصرية بالمقارنة بمستويات جودة الخدمات التعليمية العالمية ؟

لقد اهتمت كثير من المؤسسات التعليمية الأجنبية بوضع ترتيب Ranking للجامعات والمراكز البحثية على المستوى العالمى ومن ابرز المؤسسات المعنية بشئون هذا للتصنيف معهد التعليم العالى بجامعة جياو تونج بشنغهاى بالصين Shanghai Jiao tong university حيث يقوم المعهد بنشر تقويم للجامعات سنويا طبقا لأدائها الاكاديمى والبحثي ، وذلك باستخدام مجموعة من المعايير من بينها^(١) :

- الحاصلون على جوائز دولية .
- الأبحاث والمقالات العلمية الأكثر شهرة في شتى مجالات المعرفة .
- المقالات العلمية التى تم نشرها في أفضل المجلات العالمية.
- معايير أخرى .

وتجدر الإشارة إلى أن معهد التعليم العالى بشنغهاى قد سعى من خلال هذه المحاولة إلى ترتيب أو تقويم المؤسسات البحثية والجامعات في العالم على أساس الأداء الأكاديمي أو البحثي معتمدا على بيانات دولية يمكن الاطلاع عليها أو الحصول عليها . ثم إجراء التقييم المستهدف .

(١) المرجع السابق ذكره مباشرة ص ١٥٣ - ١٦٧ .

وبناء على طلب كثيرين من الكليات والمؤسسات من دول مختلفة تم نشر ترتيب المجموعات من الجامعات The Ranking Groups على الموقع الالكتروني لهذا المعهد تحت مسمى التقييم الأكاديمي للجامعات العالمية The Academic of world universities . وقد اعتمد المعهد - كما أشرنا سلفا على مجموعة من المعايير تشتمل على عدد من المؤشرات ويوضح الجدول التالي المعايير والمؤشرات الخاصة بكل معيار

جدول رقم (١٤)

معايير مؤشرات التقييم والمفاضلة لترتيب أفضل الجامعات على مستوى العالم والوزن النسبي لكل معيار - التي استند إليها المعهد الصيني^(١)

المعايير Criteria	المؤشر indicator	الكود code	الوزن weight
جودة التعليم	عدد خريجي البكالوريوس أو الحاصلين على درجة الماجستير أو الدكتوراه من الجامعة	HICI	١٠%
جودة الكلية	عدد الحاصلين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة على جائزة نوبل أو جوائز مماثلة في التخصصات العلمية المختلفة .	N&S	٢٠%
	الباحثين والعلماء الأكاديميين ذوي المكاتبة المرموقة في ٢١ فئة تخصص	SCI	٢٠%
الإنتاج البحثي	عدد المقالات والبحوث المذكورة لكل فلسفة في الأدلة العالمية للبحوث الأساسية .	SCI	٢٠%
	المقالات المنشورة في الطبيعة والعلوم في الدوريات الأكثر شهرة ومنها دورية Nature ودورية Science العالميتين		٢٠%
حجم المؤسسة	مستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس أو الأداء الأكاديمي بالنسبة لحجم المؤسسة	SIZE	١٠%
المجموع			١٠٠%

^(١) المرجع السابق مباشرة .

وعلى ضوء المعايير السابقة تم التوصل إلى أن أفضل خمسمائة جامعة على مستوى العالم - بعد التصنيف من ٢٠٠ جامعة .

وقد تتفاوت الدول فيما بينها من حيث عدد الجامعات والمعاهد العلمية التي وقعت ضمن الخمسمائة جامعة .

كما تتفاوت الجامعات - التي وقعت ضمن الـ ٥٠٠ جامعة - في أوزانها النسبية المحددة لكل معيار من المعايير . فعلى سبيل المثال تفوقت بعض الجامعات في جميع المعايير فجاء ترتيبها على قائمة الأفضل خمسمائة جامعة وأخرى حصلت على درجات متوسطة في الأوزان وثالثة حصلت على أوزان بعض المعايير وأخفقت في البعض الآخر .

وبوضح الجدول التالي ترتيب الدول حيث عدد الجامعات التي صنفت ضمن أفضل خمسمائة جامعة .

جدول رقم (١٥)

ترتيب المول حيث عدد الجامعات التي صنفت ضمن أفضل خمسمائة جامعة (١)

م	الدولة	عدد الجامعات والمعاهد	م	الدولة	عدد الجامعات والمعاهد
١	الولايات المتحدة	١٦٧	١٨	تايوان	٥
٢	المملكة المتحدة	٤٣	١٩	الدنمارك	٥
٣	ألمانيا	٤٠	٢٠	فنلندا	٥
٤	اليابان	٣٢	٢١	نيوزلندا	٥
٥	إيطاليا	٢٣	٢٢	البرازيل	٤
٦	كندا	٢٢	٢٣	النرويج	٤
٧	فرنسا	٢١	٢٤	جنوب أفريقيا	٤
٨	أستراليا	١٦	٢٥	إيرلندا	٣
٩	هولندا	١٢	٢٦	اليونان	٢
١٠	السويد	٩	٢٧	المجر	٢
١١	الصين	٩	٢٨	الهند	٢
١٢	كوريا الجنوبية	٩	٢٩	بولندا	٢
١٣	إسبانيا	٩	٣٠	الأرجنتين	١
١٤	سويسرا	٨	٣١	تشيلي	١
١٥	النمسا	٧	٣٢	المكسيك	١
١٦	إسرائيل	٧	٣٣	مصر (جامعة القاهرة)	١
١٧	هونج كونج	٥			

ويتضح من الجدول السابق مايلي :

- أن ٤٣٣ جامعة من الـ ٥٠٠ أفضل جامعة على مستوى العالم أي بنسبة ٨٧% تقع في أوروبا الغربية وأمريكا الشمالية واليابان.
- أن ٣٥٠ من الجامعات الـ ٥٠٠ أي بنسبة ٧٠% من الجامعات الأولى تقع في مجموعة الدول الثمان الأكثر تقدما والأكثر تأثيرا في العالم .

(١) المرجع السابق مباشرة .

- أن دولتان صغيرتان مثل تايوان وهونج كونج لديها ١٠ جامعات من أفضل جامعات العالم.
 - أن إسرائيل لديها وحدها ٧ جامعات من أفضل جامعات العالم
 - إن العالم العربى والإسلامى قد خلى من القائمة باستثناء جامعة القاهرة فقط فى مصر وكان المعيار الأساسى الذى اختيرت هذه الجامعة على أساسه هو حصول ثلاثة من خريجها على جائزة نوبل هم نجيب محفوظ ، محمد البرادعى ، ياسر عرفات فيما كانت حصتها فى باقى المعايير الأخرى منخفضة وهو ما جعل درجاتها متدنية فى التقييم
 - إن هذا المعهد قد قام بإعداد هذا التقرير بهدف التعرف على الفجوة بين الجامعات الصينية والجامعات العالمية مرتفعة المستوى فى كل من الأداء الأكاديمى والبحث العلمى وكذلك بهدف المساعدة فى تقويم وترتيب الجامعات عبر ودول العالم المختلفة من خلال الأداء الأكاديمى والبحث العلمى بكل منها
- ويتضح من هذا العرض عن ترتيب جامعات العالم خلو جامعات العالم العربى بصفة عامه والجامعات المصرية فى هذا الترتيب أى عدم (وجودها ضمن أفضل الجامعات الخمسمائة على مستوى العالم): وهنا وبالرغم من عدم اتفاقنا تماما على تلك المعايير من حيث الشمولية - إلا أن ذلك يسبقه سؤال منطقي وهام وهو ما هي أسباب ذلك ؟
- سوف نتضح الإجابة على هذا التساؤل من خلال استعراض الجهود التي بذلت من أجل تطوير منظومة التعليم العالي فى مصر ، وبمعنى آخر مراحل التطوير التي بذلت من أجل تحسين جودة التعليم فى مصر وتقييم النتائج التي تربت على جهود كل مرحلة وهذا ماستناوله الآن عند حديثنا عن إدارة الجودة فى مؤسسات للتعليم العالي فى مصر .

٢- إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي في مصر :

قد يكون الحديث عن الإدارة الحديثة في المؤسسات المصرية مفيداً إذا امتد ليشمل المؤسسات الخدمية خاصة الصحة والتعليم باعتبارها أكثر الخدمات تأثيراً على البعد الثقافي والاجتماعي والصحي لأفراد المجتمع.

من هذا المنطلق سوف نتحدث عن كيفية الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي في مصر، من خلال إدارة الجودة التي تشكلها ثقافة الجودة لدى القيادات التعليمية في تلك المؤسسات لتقييم مدى قدرة تلك المؤسسات على تحقيق معايير جودة الخدمات التعليمية التي تحقق منافع العملاء على اختلاف أنواعهم .

وفي بداية حديثنا عن جودة الخدمات التعليمية في مصر نستطيع القول أنه قد مرت فترة طويلة دون أن تكون هناك رؤية واضحة لتطوير التعليم العالي في مصر تتماشى مع المتغيرات المستقبلية ، وقد ترتب علي ذلك عدم مواكبة مخرجات التعليم العالي سواء بالنسبة للخريجين أو الخدمات الاستشارية المختلفة وغيرها ، للتطور في البيئة المحلية (التطورات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجيا وغيرها) . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى عدم قدرة مؤسسات التعليم العالي علي التكيف مع التحديات العالمية والنتيجة المتوقعة لعدم وجود رسالة ورؤية استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي في مصر خاصة بالنسبة للجامعات والمراكز البحثية والنتيجة الحتمية لذلك وجود فجوة بين الأداء الفعلي لهذه المؤسسات وبين المطلوب منها للمشاركة في تطوير وتنمية الاقتصاد المصري .

إلا أن هذا الوضع يختلف تماماً عما هو سائد في الدول الأخرى - كما أوضحنا سلفاً - حيث سارعت معظم دول العالم الي تطوير مؤسسات التعليم العالي بها (الجامعات ومراكز البحوث العلمية) حتي تتواكب مع التغيرات والتحديات المحلية والعالمية. وقد اعتمدت في ذلك علي استراتيجية تطوير

شاملة ومستمرة تم اعدادها في إطار منظومة إدارة الجودة - والتي ستكون موضع حديثنا في الوحدة التالية - مما ساهم في ارتقاء مستوى جودة الخدمات التعليمية بهذه المؤسسات ومن ثم احتلالها مراكز متقدمة في خريطة ترتيب جامعات العالم وقد تفاوت ترتيب مؤسسات التعليم العالي للدول المختلفة وفقا للجهود التي بذلتها كل دولة في مجال التطوير المستمر لمنظومة إدارة الجودة في الجامعات والمراكز البحثية .

وفي الوقت الذي احتلت فيه جامعات معظم دول العالم مراكز متفاوتة في خريطة ترتيب جامعات العالم وفقا لتقييم جامعة شنغهاي السابق الاشارة اليه نجد أن تلك الخريطة قد خلت تقريبا من الجامعات العربية ومنها مصر .

وبالرغم من ذلك فإننا لا ننكر الجهود التي بذلتها الجامعات المصرية في مجال للتطوير علي مر سنين طويلة . ولكن لماذا لم يحقق هذا التطوير الأهداف المطلوبة منه ويضع تلك الجامعات في مصاف الجامعات العالمية، لعل السبب الرئيسي وراء ذلك إنما يتمثل في استراتيجية التطوير التي اعتمدت عليها تلك الجامعات والتي تنقسم بالخصائص التالية :

- التطوير قصير الأجل .
- التطوير الجزئي أو التركيز علي بعض الجوانب دون الأخرى .
- إعداد وتنفيذ تلك الاستراتيجية في غياب منظومة الإدارة .
- اعتماد تلك الاستراتيجية علي تسويق ما يمكن انتاجه من الخدمات التعليمية المتعددة وليس العكس .

لقد حدث نحو الارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية في كافة المؤسسات التعليمية، وقد اتخذت خطوات ايجابية في هذا الصدد. فقد قامت وزارة التعليم منذ فترة بوضع مجموعة من المعايير عن طريق لجان العاملين عليها وقد تمت للالتزام بها من قبل جميع الاطراف المعنية بالعلمية التعليمية في

المدارس المختلفة وخاصة المدرسين ، وقد أوضحت النتائج التطبيقية الالتزام الحرفي بتلك الاجراءات التي يجب أن تتبع عند القيام بالعملية والتي - أطلق عليها معايير جودة التعليم لكن هل حققت تلك المعايير التي طبقت للارتقاء بمستوى جودة الخدمات التعليمية أم لا ؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تخرج عن مجال حديثنا الان حيث إنها تحتاج إلى دراسة ميدانية تفصيلية ومتعمقة للتعرف على النتائج الحقيقية لتلك المحاولات. ولكن بصفة عامة هناك بعض المؤشرات التي تعطي انطباع بأن تلك المحاولات في مجال إدارة الجودة على مستوى المدارس المختلفة لم تحقق النتائج المرجوة ومن تلك المؤشرات على سبيل المثال الكثافة الطلابية في المدارس، عدم توافر المدرسين المتخصصين في تدريس المواد المختلفة، نفاقم ظاهرة الدروس الخصوصية، ارتفاع معدلات الغياب في المدارس وهكذا.

وإذا كنا قد أشرنا باختصار إلى تجربة إدارة الجودة على مستوى وزارة التعليم إلا أننا سوف نتناولها بشيء من التفصيل على مستوى التعليم الجامعي وبصفة خاصة في الجامعات الحكومية.

فقد أدرك المسؤولون عن التعليم العالي في مصر في العقد الأخير من القرن الماضي أهمية تطوير مؤسسات التعليم العالي في إطار منظومة متكاملة ومن ثم بذلت كثير من الجهود منذ تلك الفترة وحتى الآن من أجل تطوير التعليم العالي .

والآن ما هي تلك الجهود التي بذلت خلال تلك الفترة ؟ وما هي النتائج التي ترتبت عليها ؟

سوف نتولي الإجابة علي هذه التساؤلات من خلال الحديث عن مراحل تطوير التعليم العالي منذ نهاية العقد الأخير من القرن الماضي وحتى العقد الأول من القرن الحالي ، وقد أرتأينا أن نقسمها الي فترتين وقد أختارنا تلك الحقبة بالذات نظراً لأن تطوير التعليم في تلك الفترة اتسم بالجدية ووجود رغبة

حقيقية نحو تطوير التعليم العالي في إطار استراتيجية طويلة الأجل . وقد وجدنا أن الحديث عن جودة التعليم في تلك الفترة يكون أكثر تحديدا ووضوحاً إذا تم تقسيم تلك الفترة علي مرحلتين الأولى منذ تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم العالي في أكتوبر عام ١٩٩٨ أما الثانية تبدأ بعمل اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد والمعنية بموضوع الجودة - وهو موضوع حديثنا - في النصف الأول من عام ٢٠٠٢ وحتى بداية عمل الهيئة القومية للاعتماد والجودة في نهاية عام ٢٠٠٧ .

وفيما يلي عرضا لجهود التطوير خلال المرحلتين السابقتين :

١/٢ المرحلة الأولى لتطوير التعليم العالي منذ عام ١٩٩٨ حتي انعقاد المؤتمر القومي للتعليم العالي عام ٢٠٠٠ :

لقد أدرك المسؤولون عن التعليم العالي في مصر - كما أوضحنا سلفا - لأهمية التطوير الشامل للتعليم العالي انطلاقاً من رؤية واضحة لمواكبة التحديات والمتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية في كافة المجالات العلمية والتقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أدركوا أيضاً أهمية إجراء دراسة واعية لطبيعة التأثيرات المتزايدة للعولمة وعصر المعرفة وثورة الاتصالات ، وما حدث من طفرات تقنية ومعرفية .

لذلك تم في أكتوبر ١٩٩٨ تشكيل لجنة قومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي برئاسة الاستاذ الدكتور وزير التعليم العالي والدولة للبحث العلمي ، أنبثق عنها ست لجان فرعية لدراسة المجالات التالية^(١)

- ١- التطوير الهيكلي والتنوع .
- ٢- تطوير الأداء وتقييمه .
- ٣- تطوير نظم التعليم العالي .
- ٤- تطوير الدراسات العليا .

(١) وزارة التعليم العالي ، المؤتمر القومي للتعليم العالي ، وثيقة للوزع القومي للتعليم ، ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠ - ١ - ٤ .

٥- الاقتصاديات والتمويل .

٦- موازنة التعليم العالي لاحتياجات المجتمع .

وتمت الاستعانة بتقارير لجان القطاعات بالمجلس الأعلى للجامعات وتقرير ندوة " تطوير التعليم الجامعي والعالي " التي عقدت في يونيو ١٩٩٩ بمشاركة خبراء البنك الدولي ، وحصاد جلسات الاستماع التي شارك فيها شخصيات عامة من المهتمين بالتعليم العالي، وممثلو اتحادات الطلاب والنقابات المهنية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات ومجموعة من الاعلاميين ورجال الأعمال والاقتصاد .

وأُسفرت الجهود السابقة عن وضع مشروع خطة استراتيجية للتطوير الشامل لمنظومة التعليم العالي في مصر حتي سنة ٢٠١٧ طرحت مؤتمر قومي تحت رعاية رئيس الجمهورية يومي ١٣ ، ١٤ فبراير ٢٠٠٠ لمناقشتها وإقرارها .

وفي هذا الإطار صدر عن هذا المؤتمر وثيقة تضمنت اعلانا للمبادئ وكذلك مجموعة من التوصيات الهامة لتطوير التعليم العالي في مصر كما أقر المؤتمر أيضا الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتي ٢٠١٧ وكذلك مشروعات التطوير المصاحبة لها والبالغ عددها خمسة وعشرون مشروعا يتم تنفيذها علي ثلاث مراحل تتمثل في :

- خطة قصيرة الأجل ٢٠٠٠ - ٢٠٠٢ .
- خطة متوسطة الأجل ٢٠٠٠ - ٢٠٠٧ .
- خطة طويلة الأجل ٢٠٠٠ - ٢٠١٧ .

وفيما يلي عرضا مختصراً لهذه الوثيقة :

(١) **المبادئ الاستراتيجية للتطوير الشامل للتعليم الشامل في مصر .**

إعلان المبادئ الأساسية التي تركز عليها الخطة الاستراتيجية للتطوير الشامل للتعليم العالي في مصر والتي تتمثل في خمسة محاور أساسية :

- (١/١) الاتفاق على استراتيجية للتطوير الشامل للتعليم العالى فى مصر .
- (٢/١) الاتفاق على أن تحقق هذه الاستراتيجية وظائف التعليم العالى .
- (٣/١) الاتفاق على الأهداف الاستراتيجية للتطوير .
- (٤/١) الاتفاق على المبادئ الهادية للتطوير .
- (٥/١) الاتفاق على أسلوب التطوير الشامل والذي يقوم على مشروعات مدروسة وذات قيمة مضافة عالية فى المجالات المختلفة لمنظومة التعليم العالى .

(٢) التوصيات :

- انتهى المؤتمر القومى للتعليم العالى الى مجموعة من التوصيات تمثلت فى أربعة عشر مجالا ، تناولت الجوانب التالية :
- (١/٢) مجال التطوير التشريعي والهيكلى والبنية الأساسية للتعليم العالى .
 - (٢/٢) مجال تطوير أنماط جديدة للتعليم .
 - (٣/٢) مجال ضوابط إنشاء الكليات والمعاهد .
 - (٤/٢) مجال نظم قبول الطلاب ورعايتهم .
 - (٥/٢) مجال تطوير المناهج الدراسية والمحتوى العلمى للمقررات .
 - (٦/٢) مجال تطوير نظم وطرق التدريس والتعليم .
 - (٧/٢) مجال نظم الاختبارات .
 - (٨/٢) مجال الكتب والمذكرات وما يماثلها .
 - (٩/٢) مجال اختيار أعضاء هيئة التدريس .
 - (١٠/٢) مجال تنمية وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس .
 - (١١/٢) مجال تطوير المعاهد العليا والمعاهد الفنية المتوسطة .
 - (١٢/٢) مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .
 - (١٤/٢) مجال تمويل التعليم العالى .
 - (١٥/٢) مجال تطوير هياكل وتقنيات الإدارة بمؤسسات التعليم العالى .

(٣) **مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي :**

تم إقرار الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر حتي عام ٢٠١٧ . وكذلك مشروعات التطوير المصاحبة لها ، وعلي أن تقسم هذه المشروعات وفقا لأولويات الحاجة إليها ، وتقدير نوعي للقيمة المضافة التي سيحققها كل مشروع وما يحدثه من تغيير إيجابي في منظومة التعليم العالي ، وتبلغ هذه المشروعات خمسة وعشرون مشروعاً^(١)

(٤) **التوصيات العامة الصادرة عن المؤتمر القومي في مجال ضوابط وآليات تنفيذ الخطة الاستراتيجية ومشروعات التطوير :**

(١/٤) إعداد خطة متكاملة لمشروعات التطوير تقسم الي مشروعات يتم تنفيذها في أمد قصير الأعوام الدراسية (٢٠٠١ / ٢٠٠٢) ومشروعات أخرى تنفذ في فترة زمنية من ٢٠٠١ الي ٢٠٠٥ ومجموعة من المشروعات طويلة المدى تنفذ في الفترة من ٢٠٠١ الي ٢٠١٧ .

(٢/٤) استمرار اللجنة القومية الدائمة للتعليم العالي في الاشراف علي التنفيذ وتوجيه آلياته

(٣/٤) قيام اللجنة القومية الدائمة للتعليم العالي برئاسة السيد الأستاذ الدكتور الوزير بتكليف فريق عمل يتفرغ لادارة التغيير وتنفيذ الخطط والمشروعات المقترحة في توصيات المؤتمر القومي للتعليم العالي ، ويكون فريق العمل حلقة الاتصال بين المجلس الأعلى للتعليم العالي والمؤسسات التعليمية ويقوم بمهمة التخطيط والتنسيق والمتابعة لبرامج التغيير .

(٤/٤) الالتزام بجدول زمني للتنفيذ والاعلان عن هذا الالتزام بتحديد مدد التنفيذ وتوقيات محددة بشكل قاطع .

(٥/٤) عقد مؤتمر قومي للتعليم العالي مرة كل عامين لمتابعة التنفيذ .

(١) انظر ملحق رقم (١) .

الإنجازات التي تحققت عقب إقرار وثيقة المؤتمر والخطة الاستراتيجية :

وبعد الانتهاء من إقرار وثيقة المؤتمر والخطة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي ، ما هي الانجازات التي تمت بالنسبة لمحتويات تلك الوثيقة خلال تلك المرحلة من مراحل تطوير التعليم العالي ؟
لقد تم خلال تلك الفترة وبعد إقرار الوثيقة مباشرة تحقيق الانجازات التالية :

١- تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية وتوصيات المؤتمر. وتمثلت هذه الجهات فيما يلي :

(١/١) اللجنة المنبثقة عن اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي . هذا وقد عقدت اللجنة اجتماعها الأول يوم ٢٠٠٠/٣/١ بمقر أمانة المجلس الأعلى للجامعات حيث تدارست مجموعة المهام التي كلفت بها من قبل اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي في اجتماعها بتاريخ ٢٠٠٠/٢/٢٨ ، حيث اتخذت اللجنة الخطوات التالية :

(١/١/١) قامت اللجنة التنفيذية بتشكيل مجموعات عمل من بين أعضاء اللجنة القومية لتطوير التعليم العالي واللجان الفرعية الست المنبثقة عنها تتولي كل مجموعة من المجموعات دراسة مشروع أو أكثر من المشروعات الخمسة والعشرين ، وتقديم اقتراح بتصور مبدئي لتنفيذه .

(٢/١/١) تم احالة المشروعات المعتمدة والبالغ عددها (٢٥) مشروعا والمصاحبة للخطة الاستراتيجية الي الجامعات لدراستها واختيار المشروعات التي تتناسب مع ظروف كل جامعة وذلك من خلال تشكيل مجموعات عمل تكلف بدراسة بعض هذه المشروعات ، وذلك في إطار ما هو متوفر لدي كل جامعة من كفاءات علمية متخصصة علي أن تخطر كل جامعة اللجنة التنفيذية بالمشروعات التي وقع الاختيار عليها والتي ستتولي

وضع آليات تنفيذها خلال أسبوع ، وأن ترفع كل جامعة تقريرها في هذا الشأن الى اللجنة التنفيذية .

(٣/١/١) لم تستكمل اللجنة التقرير الجماعي للمشروعات كخطة متكاملة ولكنها قامت بإجراءات المتابعة والتنسيق لكل مشروع من المشروعات من خلال المنسقين علي مستوي اللجان والجامعات .

(٤/١/١) تم وضع مخطط زمني عام مبدئي لتنفيذ المشروعات .

(٥/١/١) تم تحديد أولويات ومراحل التنفيذ في إطار المراحل الثلاث الموضحة في المهام المكلفة بها من قبل اللجنة القومية .

(٢/١) علي مستوي المجلس الأعلى للجامعات .

تم عرض تقرير علي المجلس الأعلى للجامعات في اجتماعه بتاريخ

٢٠٠٠/٢/٢ تضمن ما يلي :

• النتائج التي أسفر عنها المؤتمر القومي للتعليم العالي الذي عقد في

الفترة من ١٣ - ٢٠٠٠/٢/١٤ :

- الخطة الاستراتيجية ومشروعات التطوير .

- وثيقة المؤتمر المتضمنة .

- التوصيات .

• ما انتهت إليه اللجنة القومية للتعليم العالي في اجتماعها بتاريخ

٢٠٠٠/٢/٢٨ .

• ما انتهى إليه اجتماع اللجنة التنفيذية المنبثقة عن اللجنة القومية في

اجتماعها بتاريخ ٢٠٠٠/٣/١ .

• وتم توزيع المشروعات علي الجامعات المختلفة لدراسة اقتراح تصور

مبدئي لآليات التنفيذ لكل مشروع .

(٣/١) علي مستوي الجامعات .

تم وضع تصور لآليات تنفيذ مشروعات التطوير من خلال :

- إحالة مشروعات التطوير (ثلاثة وعشرون مشروعا) الي الجامعات علي ضوء ما تم الاتفاق عليه في اجتماع المجلس الأعلى للجامعات ، وقد قامت الجامعات بدورها بتحديد أسماء المنسقين علي مستوي كل جامعة ليكون حلقة الاتصال بين الجامعة وبين اللجنة التنفيذية .
- التعاون بين اللجنة ومنسقي الجامعات حيث عقدت لجان منسقي الجامعات لمشروعات التطوير المصاحبة للخطة الاستراتيجية أربعة اجتماعات بتاريخ ٢٠٠٠/٤/٩ - ٢٠٠٠/٣/٣٠ - ٢٠٠٠/٥/٢٤ - ٢٠٠٠/٦/١ .
- كما تم عقد ورشة عمل للمنسقين بتاريخ ٢٠٠٠/٥/١٠ بهدف وضع نموذج موحد لتنفيذ مشروعات التطوير ، ولقد تم الاتفاق علي الأخذ بنموذج تخطيط وإدارة المشروعات باستخدام طريقة (تسوب Zopp) كنموذج لوضع آليات تنفيذ مشروعات التطوير المصاحبة للخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي .
- قامت الجامعات بتطبيق اسلوب النظام المقترح علي المشروعات المحالة إليها وابلغت اللجنة التنفيذية بالاقترحات .
- قامت لجنة منسقي الجامعات بمناقشة وإقرار مقترحات الجامعة لتنفيذ عدد (١٦) مشروعا من بين الـ (٢٣) مشروعا المحالة للجامعات .

(٤/١) خبراء البنك الدولي والمجموعة الأوروبية بالاشتراك مع الخبراء

المصريين :

قاموا بإعداد مجموعة من الدراسات والتقارير التي تم الاستفادة بها لتطوير التعليم في مصر ومن هذه التقارير علي سبيل المثال :

- (١) تقرير بعنوان " إعادة تعريف التعليم العالي ، اتجاهات السياسة الجديدة والتجارب الحديثة في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية " إعداد الدكتور / الآن واجنر ممثل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD
- (٢) تقرير بعنوان " عرض لتجربة البنك الدولي في إصلاح التعليم العالي " الممكن وغير الممكن . إعداد البروفيسر / ماري أورور كي مدير التعليم بالبنك الدولي .
- (٣) تقرير بعنوان " تمويل التعليم العالي والتجارب الدولية وما يمكن الاستفادة منها " إعداد البروفيسر / نيكولاس بار استاذ الاقتصاد بمدرسة لنسدن للاقتصاد .
- (٤) تقرير بعنوان " نحو قرارات استراتيجية عن الجودة ومتطلباتها في التعليم العالي " إعداد البروفيسر / اليان الخواص الاستاذة بجامعة كاليفورنيا .
- (٥) تقرير بعنوان " المستقبل الآن " إعداد البروفيسر / ارثر ليفين عميد كلية المعلمين بجامعة كاليفورنيا .

(٢) تعديد المشروعات ذات الأولوية وتوفير مصادر التمويل لها :

- (١/٢) تحديد المشروعات ذات الأولوية وإدراجها في الخطة الخمسية للدولة .
 - في هذا الاطار تم تحديد المشروعات المستقبلية ذات الأولوية خلال الخمس سنوات القادمة والتكلفة المتوقعة لتنفيذها وأحيلت الي وزارة التخطيط^(١).
 - تم عرض مذكرة وزارة التخطيط بالمشروعات ذات الأولوية علي مجلس الوزراء في اجتماعه بتاريخ ٢٢/١١/٢٠٠٠ حيث وافق المجلس علي إدراج مشروع تطوير التعليم العالي بالخطة الخمسية الحالية

(١) انظر ملحق رقم (١٠) .

١٩٩٧ / ٢٠٠٢ لوزارة التعليم العالي بتكلفة كلية تقدر بنحو ٧٢٠ مليون جنية .

- وقد أحيط المجلس الأعلى للجامعات في اجتماعه بتاريخ ٢٠٠٠/١١/٣٠ علماً بقرار مجلس الوزراء في هذا الشأن .

(٢/٢) اقتراح إنشاء صندوق لتطوير التعليم العالي .

في ضوء ما قرره الدولة من الاتجاه الي إنشاء صندوق لتطوير وتحديث التعليم العالي تموله بعض المؤسسات المالية العربية وبعض الجهات المانحة الي جانب الحكومة المصرية للاسهام في تمويل مشروعات التطوير وتحقيق النهضة المنشودة لهذا القطاع الحيوي من قطاعات التنمية علي أرض مصر .

ولقد تم إعداد تصور مبدئي لانشاء صندوق تطوير التعليم العالي في مصر من حيث أهدافه وأغراضه ، وكذلك صور الدعم الذي سيقوم بتقديمها وكذلك أيضا الجهات المستفيدة من خدماته والمصادر المقترحة لتمويل الصندوق ثم رفع مذكرة للعرض علي السيد الاستاذ الدكتور رئيس مجلس الوزراء في هذا الشأن .

(٣/٢) صندوق دعم البعثات الخارجية وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس .

وهذا الصندوق تجري دراسة لانشائه بالتعاون مع بعض الدول الأجنبية وبعض الدول العربية وتخصيص عائدات الودائع المقدمة إليه للانفاق علي البعثات الخارجية خارج إطار خطة البعثات لتأهيل اعداد إضافية من المعيديين والمدرسين المساعدين ، وكذلك رفع قدرات السادة أعضاء هيئة التدريس .

(٤/٢) الحزمة التمويلية الأولى التي تم الاتفاق عليها (التوقيع بالأحرف الأولى مع البنك الدولي) .

في إطار توفير الاعتمادات المالية المطلوبة لبدء التنفيذ وخاصة فيما يتعلق بالمكون الأجنبي ، فقد قامت إدارة التعاون الدولي بوزارة الخارجية بالاشتراك مع وزارة التعليم العالي والوزارات المختصة بالتوقيع بالأحرف الأولى علي مسودة قرض من البنك الدولي للانشاء والتعمير قدرة ٥٠ مليون دولار بالإضافة الي ١٠ مليون دولار تمثل مساهمة الحكومة المصرية في المشروع وذلك لتمويل المرحلة الأولى من مشروعات التطوير الخاصة بتطوير وزيادة كفاءة التنمية الأساسية لمؤسسات التعليم العالي في مصر ولضمان الجودة والأداء وتطوير المعاهد الفنية المتوسطة وذلك في إطار المشروعات ذات الأولوية التي أقرتها وزارة التخطيط .

كما تم الاتفاق أيضا مع البنك الدولي علي تحويل ١٠ مليون وحدة سحب خاصة (حوالي ١٣ مليون دولار) من القرض الممنوح لوزارة التربية والتعليم الي وزارة التعليم العالي لتطوير كليات التربية بالجامعات . هذا وقد تم الاتفاق علي المشروعات ذات الأولوية طبقا لما تم الاتفاق عليه في مشروع القرض^(١) .

(١) تم وضع خطة تنفيذ المشروعات ذات الأولوية المعتمدة والتي تم توفير مصادر تمويل لها .

وقد تضمنت تلك الخطة المحاور التالية :

المحور الأول : المؤسسات واللجان المنوط بها تطوير التعليم العالي فسي منظومة وزارة التعليم العالي وتتحمل مسئولية في تطوير التعليم العالي وتمويل مشروعاته .

(١) أنظر ملحق رقم (١١) .

المحور الثاني: الهيئات والوحدات المؤهلة لإدارة مشروعات التطوير من واقع سابق خبرتها في هذا المجال .

المحور الثالث: ويقوم هذا المحور علي ضرورة تحقيق الربط والتنسيق بين المؤسسات التي تتولي رسم السياسات لتطوير وتقييم مراحل تنفيذ مشروعاته المختلفة وبين الوحدات القائمة بإدارة هذه المشروعات بما يضمن تحقيق أهداف برامج التطوير .

(٤) تم اتخاذ الخطوات المطلوبة لاستكمال تمويل المشروعات ذات الأولوية والمقومات اللازم إنشاؤها لضمان مصادر مستقرة لتمويل مشروعات التطوير الاستراتيجية وتتضمن تلك الخطوات :

(١/٤) استكمال المفاوضات والمناقشات مع وزارة التخطيط وإدارة التعاون الدولي بوزارة الخارجية والدول والجهات المانحة لتوفير باقي تمويل مشروعات التطوير ذات الأولوية والمدرجة في الخطة الخمسية والمقرر تنفيذها في ٢٠٠٢ حتي ٢٠٠٧^(١)

وتشمل الموارد المالية المطلوبة حوالي :

٢٥ مليون دولار .

٢٨٨ مليون جنية مصري .

وذلك لاستكمال المتطلبات التمويلية (٧٢٠ مليون جنية) التي تم إقرارها من قبل مجلس الوزراء عند الموافقة علي إدراج المشروعات ذات الأولوية في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي في الخطة الخمسية للدولة وقد اقترح في هذا الشأن أن يتم عقد اجتماع مع السيد وزير التخطيط .

(٢/٤) استكمال الاجراءات التشريعية لانشاء صندوق تمويل التعليم العالي

ويبدء عمله .

(١) أنظر الملحق رقم (١٢) .

(٣/٤) استكمال الاتفاقيات الخاصة بصندوق دعم البعثات الحكومية ورفع قدرات أعضاء هيئة التدريس .

تحليل وتقييم انجازات المرحلة الأولى لتطوير التعليم العالي :

بعد استعراض أهم الانجازات التي تمت في تلك المرحلة لتطوير التعليم العالي ، يبرز تساؤل هام حول : ما هي الاضافة الحقيقية لتطوير التعليم العالي في تلك المرحلة ؟

لا يستطيع أي محلل أن ينكر قيمة الجهود التي بُذلت في تلك المرحلة والتي تمثل بداية حقيقية ومنطقية^(١) للتطوير المخطط . وتمثلت مخرجات تلك المرحلة في تحديد المحاور التالية :

- تشخيص وتحليل الأوضاع الداخلية للجامعات المصرية والتحديات الخارجية التي تواجهها وقد تم ذلك من خلال البحوث والدراسات التي نوقشت في المؤتمر وورش العمل التي تمت علي هامش هذا المؤتمر علي مستوي الكليات والجامعات المختلفة .
- تحديد مجالات التطوير المختلفة ، وقد تم ترجمة تلك المجالات في شكل مشروعات تطوير والتي بدأت بـ ٢٥ مشروعا ثم نوقشت علي مستوى المجلس الأعلى للجامعات وخفضت الي ثلاثة وعشرون ثم اختيرت المشروعات المستقبلية ذات الأولوية خلال الخمس سنوات القادمة وقد بلغت عشرة مشروعا ثم خفضت الي ست مشروعات .
- تم تحديد آليات تنفيذ تلك المشروعات الست والتي تتمثل في :
 - الجهات المسؤولة عن التنفيذ والاشراف والرقابة .
 - حجم ومصادر التمويل اللازم لكل مشروع من تلك المشروعات .
 - البرامج الزمنية لتنفيذ تلك المشروعات خلال السنوات الخمس .

(١) لقد شارك للؤلوف في بعض أعمال تلك المرحلة عندما كان يشغل منصب رئيس جامعة المنوفية حتي نهاية يوليو عام ٢٠٠٠ .

علي ضوء ما تقدم فإن جهود تلك المرحلة قد ركزت بالدرجة الأولى علي البعد التخطيطي للتطوير وتوثيق كافة آليات خطط التطوير في وثائق محددة تساهم كموجه للأجهزة المسؤولة عن تنفيذ تلك الخطط .

وهنا قد يتساءل البعض عن : **ما مدى نجاح تلك المرحلة من مراحل**

تطوير التعليم العالي في تحقيق الأهداف المنشودة من عملية التطوير ؟

إن الحكم علي جهود التطوير التي تمت في تلك المرحلة لا يتم بمجرد استعراض مخرجات تلك المرحلة ولكن الحكم علي جودة تلك المخرجات لا يتم إلا من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية :

- هل تم تقييم آليات خطط التطوير المختلفة علي ضوء معايير جودة كل آلية علي حدة ؟ مثلا هل تمت عملية التشخيص والتحليل للاوضاع الداخلية والخارجية والتوصل الي نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في إطار الأسس العلمية المتعارف عليها ؟
- هل تم تصميم مشروعات التطوير المختلفة في إطار نتائج التحليل السابقة ؟
- هل تم التخطيط لتنفيذ كل مشروع وفقا لمجموعة من معايير جودة كل مشروع ؟ مثلا هل تم التخطيط لتنفيذ مشروع الجودة والاعتماد طبقا لمنظومة إدارة الجودة من المنظور الاداري .

لا شك أنه من الصعب الاجابة علي تلك التساؤلات قبل الحديث عن كيفية التنفيذ لتلك المشروعات وخاصة مشروع الجودة والاعتماد وهو موضوع حديثنا . ربما تكون عملية التخطيط للتطوير أحد الأسباب الرئيسية في فشل تنفيذ تلك الخطط ، ولكن هناك أسباب أخرى بعضها مرتبط بالتنظيم وتحديد الأدوار والعلاقات التنظيمية للقائمين بالتنفيذ والرقابة ، وقد تكون لأسباب مرتبطة بتحفيز وتشجيع القائمين علي التنفيذ وقد تكون لأسباب مرتبطة بآليات الرقابة والمتابعة

واتخاذ القرارات الملائمة لغلق الفجوات بين الأداء المستهدف والفعلي . لذلك سوف نرجيء الحكم علي مستوي جودة أداء تلك المرحلة لحين استعراض جهود المرحلة الثانية من مراحل التطوير .

٢/٢ المرحلة الثانية : مرحلة وضع مشروعات التطوير - مشروع الجودة والاعتماد - موضع التنفيذ .

لقد بدأت تلك المرحلة بعد تخفيض المشروعات المستقبلية الي ستة مشروعات وتم تحديد تلك المشروعات بصفة نهائية واعطائها الأولوية ، وتم تحويلها من خلال قرض من البنك الدولي الذي تم الحصول عليه بموجب اتفاقية موقعة من قبل الحكومة المصرية والبنك الدولي .
وتتمثل هذه المشروعات الست فيما يلي ^(١) :

- ١- مشروع ضمان الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (Q A A P) .
- ٢- مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الادارية Faculties Leadership Development Project (FLDP) المؤتمر القومي للتطوير .
- ٣- مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information and Communication Technology Project (ICTP) .
- ٤- مشروع تطوير كليات التربية Faculties Of Education Enhancement Project (EOEEP) .
- ٥- مشروع تطوير الكليات التكنولوجية Egyptian Technical Colleges Project ETCP .
- ٦- مشروع صندوق تمويل المشروعات Higher Education Enhancement Project Fund (HEEPF) .

^(١) اتفاقية رقم ٤٦٥٨ E . G بتاريخ ابريل ٢٠٠٠

ولما كان حديثنا ينصب أساساً علي إدارة الجودة ، فإننا سوف نتحدث عن المشروع الأول (مشروع ضمان الجودة والاعتماد QAAP) وتم تفعيل هذا المشروع عن طريق تشكيل لجنة قومية أطلق عليها باللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد .

ما هي مكونات هذا المشروع ؟ ومن المسئول عن تنفيذه ؟
وما هي اجراءات تنفيذه؟ وما هو مقف تنفيذه حتى الآن؟ ثم أخيراً ما هي أهم مخرجات أو نتائج التنفيذ؟

قبل الإجابة على تلك التساؤلات تجدر الإشارة أولاً إلى أن مرحلة ضمان الجودة قد سارت في اتجاهين :

الاتجاه الأول : فهو إتجاه غير رسمي حيث تزامنت مع عملية التخطيط للتطوير العالي وجود جهود غير رسمية لتطوير إدارة الجامعات المصرية. وقد تمثلت تلك الجهود في قيام هيئة فولبرت الامريكية بتمويل بعض مشروعات تطوير التعليم العالي عن طريق اختبار ست كليات رائدة على مستوى الجمهورية لاجراء يسمى بشروعات الدراسة الذاتية self-study وخصصت لها ميزانية بلغت نصف مليون جنيه وتمثلت هذه الكليات في ثلاث كليات في جامعة القاهرة هي كليات الزراعة والاقتصاد والعلوم السياسية والطب البيطري، واثنان من جامعة أسيوط هما كلية الهندسة والعلوم وكلية واحدة بجامعة المنوفية وهي كلية التجارة.^(١)

(١) انظر المحاور الأساسية للدراسة الذاتية والتي تتبلور في البرنامج الزمني لتنفيذ تلك الدراسة في إحدى الكليات التي اختارت لهذا الغرض ملحق رقم (١٣)

الاتجاه الثاني : وهو الاتجاه الرسمي من خلال مشروعات ضمان الجودة والاعتماد والذي يعتبر أحد المشروعات الست لتطوير منظومة التعليم العالي في مصر والتي انبثقت من المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي السابق الإشارة إليه .

ويتمثل هذا الاتجاه الرسمي في إدارة الجودة فيتمثل في: المشروعات الست السابق الإشارة إليها والتي أسندت إدارة كل مشروع إلي لجنة قومية
National committee

ما هو موقف تنفيذ تلك المشروعات ؟

لقد انتهى العمل في بعض هذه المشروعات، وتقوم كل جامعة حالياً بتحمل النصيب الأكبر التمويل ذاتياً تحقيقاً لاستمرارية عمليات تطوير الجودة في المجالات التي تغطيها .

أما بالنسبة لمشروع ضمان الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Project (QAAP) وهو موضوع حديثنا فقد أسندت الدراسة إلى هيئة قومية يطلق عليها اللجنة القومية لتوكيد الجودة والاعتماد Quality Assurance and Accreditation Committee والتي حل محلها اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد والتي صدر قرار جمهوري بتشكيلها وبتبعية لها لمجلس الوزراء ^(١) .

هذا وقد تمثلت مهام تلك اللجنة في ذلك الوقت فيما يلي :

- الإعداد لإنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد
- مساعدة مؤسسات التعليم العالي في إنشاء وتطبيق نظم تقييم الاداء والجودة من خلال إعداد دليل إرشادي (وسوف نتحدث عنه بالتفصيل فيما بعد)

(١) انظر القرار الجمهوري ، الملحق رقم (١٤)

• المساهمة في وضع الضوابط والمعايير القياسية لاعتماد الدراسة والمؤسسات التعليمية في مصر طبقاً للمعايير الدولية.

هذا من ناحية ، ومن ناحية أخرى فقد أشرفت اللجنة على تصميم وتنفيذ عدة مشروعات فرعية ضمن محتويات مشروع ضمان الجودة والاعتماد على مستوى الجامعات والكليات ومن أبرز تلك المشروعات:

• مشروع الخطة الاستراتيجية لضمان الجودة

• مشروع مركز ضمان الجودة

• مشروع التطوير بالمشاركة

• مشروع نظام ضمان الجودة الداخلي

• مشروع المعايير الأكاديمية

وقد تم البدء في تنفيذ هذه المشروعات في غالبية الجامعات باستثناء المشروع الأخير والذي انتقلت مهمة تنفيذه إلى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد .

هذا ومن بين الانجازات البارزة للجنة هو اعداد دليل ارشادي اجرائي يغطي المشروعات السابقة.

بمعنى آخر ركزت اللجنة في إدارة جودة الخدمات التعليمية علي إعداد دليل إجرائي طبقا لنظام المواصفات العالمية ISO يتضمن كافة محاور العملية التعليمية .

ما هي محتويات هذا الدليل

تضمن هذا الدليل المحتويات التالية^(١) :

الجزء الأول : تضمن هذا الجزء أغراض الدليل وكيفية استخدامه ، حيث يقدم هذا الدليل وصفاً شاملاً لعمليات وطرق ضمان الجودة والاعتماد في التعليم العالي في مصر بالإضافة الي إرشادات ونماذج وذلك لاحاطة كل المعنيين بتنفيذ أنشطة التعليم العالي بشكل مباشر أو غير مباشر وأيضاً لدعم خطوات التحسين المستمر للتعليم العالي، يسترشد الدليل بأفضل الممارسات المتبعة في مصر وفي بلاد العالم الاخرى .

ويركز الدليل في المقدمة علي الدور المحكم والمنهجي الذي يمكن أن تلعبه عمليات ضمان الجودة الدقيقة في إعطاء الثقة لكل من له اهتمام شرعي بالتعليم العالي ونظم ضمان الجودة به، ومن المستفيدين المعنيين: مؤسسات التعليم العالي، والطلاب الحاليين والمتوقعين مستقبلاً، والخريجين حديثي التخرج وقدمي الخريجين ، والرعاة والمنظمات التمويلية، والجهات التوظيفية للخريجين ، والمشاركين في الخدمات المجتمعية ، والمجتمع بأسره ويستهدف هذا الدليل أن يكون المرجع القياسي للأساليب المستخدمة وأن يكون نقطة مرجعية لكل من له ارتباط بهذه العمليات والأساليب، كما أنه يمثل نقطة البداية للجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد، والمسماة فيما بعد بالهيئة، لتتمكن من خلاله من تطوير مجموعة المعايير وإجراءات التشغيل الخاصة بها تفصيلياً.

الجزء الثاني : ويقدم نظرة عامة علي عمليات ضمان الجودة والاعتماد عليها في التعليم العالي في مصر ، حيث يشمل توضيح لدور اللجنة ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية وكذلك توضيح الفترة الانتقالية التي يتم

(١) دليل الجودة والاعتماد ، مرجع سبق ذكره .

خلالها مساعدة المؤسسات علي تطوير نظم ضمان الجودة وعلي تحسين المعايير الأكاديمية وجودة فرص التعليم .

كما يستعرض هذا الجزء أيضا المحاور الأساسية التالية :

- السمات الرئيسية لعملية ضمان الجودة والاعتماد .
 - إطار العمل التقويمي .
 - مراجعة النظراء (المراجعات الخارجية)
 - تطوير الدليل الإرشادي والمعايير المرجعية القومية .
 - نظام التطوير بالمشاركة أثناء الفترات الانتقالية .
 - الاعتماد، كمفتاح للوصول إلى الجودة الشاملة وكحافز للمؤسسات التعليمية للتوسع في العمليات التعليمية المتكاملة وفي تطبيق نظم الجودة
- أما الجزء الثالث :** فيحتوي علي تطوير نظم ضمان الجودة الداخلية في مؤسسات التعليم العالي، حيث يستعرض السياق العام الذي يتم من خلاله تشجيع المؤسسات علي تطوير أنظمتها الداخلية لضمان الجودة كما يقوم بتعريف النظم، ويعطي مقدمة عن الدليل الإرشادي التفصيلي والنماذج المتاحة في ملاحق الدليل وأخيرا يعرض منهاجاً لتطوير هذه النظم ويمكن للمؤسسات التي مازال تخطو خطواتها الأولى في مجال هذا التطوير أن تطبقه في الفترة الانتقالية .

أما الجزء الرابع فإنه يتناول بالشرح عمليات التطوير بالمشاركة والتي تتم أثناء الفترة الانتقالية ، ومن ثم فإن هذا الجزء يغطي المحاور التالية:

- أغراض ومخرجات عمليات التطوير بالمشاركة .
- الدليل الإرشادي عن إجراء التطوير بالمشاركة .

- إطار العمل التقويمي (حيث يتبع النشاط الأكاديمي وأنشطة ضمان الجودة نفس النسق الهيكلي الخاص بنماذج التقارير السنوية للتقويم الذاتي والاعتماد وفقا للملحق ٦ المشار اليه في الملاحق) .
- الدليل الإرشادي عن إعداد تقارير المخرجات : الاحكام .
- التطوير بالمشاركة أثناء المرحلة الانتقالية .

يخصص الجزء الخامس للحديث عن نظام الاعتماد ويستعرض هذا الجزء ، الي جانب بعض الارشادات للملحق ١٦ ، الضوابط اللازمة للاعتماد كما يقدم ارشادات لمراجعات الاعتماد ويوضح الاجراءات اللازمة لعمليات الاعتماد وإعادة الاعتماد ويحدد الترتيبات اللازمة للتقييم المستمر وتحسين الأساليب المنشورة .

ويعد الاعتماد بمثابة الاعتراف الذي تمنحه الهيئة للمؤسسة التي تستطيع اثبات أن برامجها تستوفي معايير مقبولة وأنها لديها أنظمة فعالة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية وفقا للضوابط المنشورة بواسطة اللجنة، ويتضمن هذا الجزء المحاور التالية :

- النطاق : حيث تشمل عملية الاعتماد علي أنشطة أكاديمية أساسية لكل المؤسسات وهي ، البرامج التعليمية والأبحاث والأنشطة العلمية الأخرى والمشاركة الاجتماعية .
- العناصر الأساسية لعملية الاعتماد .
- ضوابط الاعتماد .
- النقاط المرجعية الأساسية (المناظرة المرجعية)
- الدليل الإرشادي لإجراء مراجعات الاعتماد .
- إطار العمل للتقويم .

- الآليات المتاحة للمؤسسات (مواصفات ، تقارير البرامج والمقررات ، وتقارير التقييم الذاتي السنوية ، وتقارير مراجعة استراتيجية كل خمس سنوات ، أدلة داعمة للتقارير) .
 - التخطيط للزيارات الميدانية .
 - الزيارات التمهيدية .
 - تنظيم الزيارات الميدانية الخاصة بالاعتماد .
 - الاحكام (الحكم علي مدي استيفاء الضوابط) .
 - تقرير الاعتماد .
 - ترتيبات التحسينات الاضافية .
 - عملية اتخاذ القرار بالاعتماد بواسطة الهيئة .
 - الترتيبات لاعادة الاعتماد .
 - نشر ملخص النتائج والممارسات الجيدة .
 - مراقبة وتقويم عملية الاعتماد .
- الجزء السادس وقد تضمن النماذج الأساسية لعملية الجودة ⁽¹⁾

٢/٢ الانخراط في إدارة الجودة من منظور إجرائي في إطار الاتجاه الرسمي :

باستثناء الكليات الست الرائدة والتي قامت بعمل مايسمى بالدارسة الذاتية باعتبارها نقطة البداية للانخراط في عملية ضمان الجودة والاعتماد، فإن الخطوات لبقية الكليات والتي قامت بتنفيذ مشروعاتها في ظل اشراف اللجنة القومية لضمان الجودة والاعتماد تتمثل فيما يلي:

(1) انظر الملحق رقم (١٥)

١- تقوم الكلية بالتقدم لصندوق تدعيم التعليم العالي HEEPH للحصول على منحة لتمويل مشروع نظام ضمان الجودة الداخلي Internal Quality Assurance system حيث تقوم لجنة فنية بمراجعة المشروع وإبداء بعض الملاحظات، وفي حالة استيفائها تتم الموافقة على تمويل المشروع والذي يبلغ موازنته ١٥٠٠٠٠٠ جنيه كحد أقصى، بينما تبلغ المدة الزمنية لتنفيذه ثمانية عشر شهرا.

٢- تتمثل أهم جوانب المشروع فيما يلي^(١):

- نشر ثقافة الجودة بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين.
- عناصر ضمان الجودة وإدارة الجودة على المستوى التشغيلي
- الوثائق الخاصة بمواصفات المقدرات والبرامج.
- الوثائق الخاصة بالانجازات العلمية والبحثية لأعضاء هيئة التدريس
- إدارة المعلومات وتحليل البيانات.
- نظام التقارير والاتصالات
- أنظمة الامتحانات وتقييم العملية التعليمية.
- أنظمة الدعم الطلابي.
- نظام الإدارة بالكلية
- وسائل تدعيم الاستمرارية Sustainability Requirements

٣- بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع يتم الاتصال باللجنة القومية لتحديد موعد لزيارة الكلية وتسمى اللجنة المشكلة لقياس مدى التقدم في مشروع الجودة بالنظراء المراجعين Peer Reviewers

(١) انظر الملحق رقم (١٦) الخاص بمشروع إنشاء نظام تركيز الجودة الداخلي المقدم من كلية التجارة جامعة أسيوط .

٤- يقوم بعض أعضاء اللجنة بزيارة تمهيدية Pre-Visit للكلية للتعرف على مدى استعدادها للزيارة وتوفيرها للتسهيلات اللازمة لانتاج مهمتها وكذلك الاتفاق على جدول الزيارة.

٥- تقوم الكلية بتعيين منسق للزيارة Facilitator والذي يمثل حلقة الوصل بين إدارة الكلية وأعضاء اللجنة، كما يقوم بنقل التوجيهات الارشادية ونقاط التقييم وتفسير الدليل الارشادي لإدارة الكلية وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام بما يضمن تحقيق الزيارة لاهدافها.

٦- يقوم أعضاء اللجنة في الموعد المحدد بزيارة هذه الكلية لفترة تمتد ما بين ثلاثة الى أربعة أيام عمل، يتم فيها عمل مراجعة وثائقية وزيارات ميدانية للقائمانت الدراسيه والمعامل، وعقد لقاءات مع الطالب وأعضاء هيئة التدريس ورؤساء الاقسام وبعض فئات المجتمع، وتسمى هذه المرحلة بالتطوير بالمشاركة Developmental Engagement حيث تعلن الكلية عن البدء الفعلي للانخراط في عملية ضمان الجودة بهدف الوصول إلى الاعتماد.

٧- يقوم فريق الزيارة في النهاية بعرض تقييم مبدئي - شفهيًا لمدى تقدم الكلية في مجال ضمان الجودة، ويعتمد الفريق في إعداد هذا التقرير علي نماذج التقييم التي تعدها الكلية لهذا الفريق^(١) ويتناول هذا التقرير العناصر التالية :

١/٧ المعايير الأكاديمية Academic Standards

- مدى وضوح الأهداف والمخرجات التعليمية للبرامج والرات المختلفة
- مدى التوافق بين محتويات البرامج وتوقعات الجهات ذات العلاقة.

(١) انظر الملحق رقم (١٧) والخاص بقائمة استقصاء تعدها الكلية للتعرف على مدى التقدم في تحقيق خطة الاعتماد وملحق رقم (١٨) والخاص بقائمة استقصاء للتعرف على آراء الطلاب في أعضاء هيئة التدريس .

- فرص التدريب والتطوير الطلابي
- مدى استجابة البرامج لحاجة سوق العمل.

٣/٧ تصميم البرامج والخطط الدراسية Curriculum Design

- مدى ملائمة البرامج للمسارات الوظيفية للطلاب.
- حداثة الموضوعات وشموليتها
- الجوانب العلمية أو التطبيقية للبرامج
- الخطط الدراسية والعبء التدريسي والبحثي.

٣/٧ أساليب التقييم لأداء الطلابي Student Assessment

- وسائل وأدوات التقييم المستخدمة.
- أنظمة الامتحانات
- علاقة أنظمة التقييم بأهداف البرامج والقدرات
- أساليب تصميم فئات التقدير Grading
- مدى استخدام لجان الممتحنين/ الممتحن الخارجي

٤/٧ الانجازات الطلابية Student Achievements

- مدى التقدم في الاداء الطلابي.
- نسب النجاح وتوزيعات التقديرات.
- معدلات الحفاظ على الطلاب ونسب التسرب.
- مقارنة الانجازات وفقا للبرامج المختلفة (المحاسبة- إدارة تأمين)

٥/٧ جودة الفرص التعليمية Quality of learning opportunities

- أساليب وتكنولوجيا التدريس
- وجهات نظر الطلاب في جودة العملية التعليمية
- المواد المساعدة للعملية التعليمية.

- مساعدة الطلاب ذات القدرات أو الاحتياجات الخاصة

٦/٧ أنظمة الدعم الطلابي Student Support Systems

- أنظمة الالتحاق والتسجيل
- أنظمة الدعم الأكاديمي
- الساعات المكتنية
- الاشراف والتوجيه الطلابي
- المواد الاعلامية عن البرامج.....الخ

٧/٧ الموارد التعليمية Learning Resources

- مدى كفاية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة
- الخدمات المكتنية
- مختبرات الحاسب واللغات
- القوائم الدراسية
- المساعدات التعليمية.....الخ

٨/٧ البحوث والدراسات العليا Post graduate Studies and Research

- مدى وجود خطط بحثية مكتوبة
- مدى التكامل والتنسيق بين خططا لاقسام العلمية
- معايير تقييم الابحاث.
- مدى ملاحقة التطور في مجالات التخصص.
- مصادر تمويل خطط البحث العلمي.
- نطاق البرامج وتنوعها.
- النشر العلمي.

- الإشراف على الرسائل العلمية.....الخ

٩/٧ المساهمة المجتمعية Community Involvement

- مدى وجود وحدة متخصصة في خدمة المجتمع.
- الخدمات الموجهة للمجتمع المحلي والقومي.
- وجهات نظر المستفيدين من فئات المجتمع.
- مدى المشاركة في تقييم وتطوير البرامج والخطط.
- مدى وجود خطط واستراتيجيات معلنة لخدمة المجتمع.

١٠/٧ كفاءة الإدارة Governance and Administration

- مدى وجود رسائل مكتوبة بالكلية.
- الهيكل التنظيمي.
- أساليب اختيار القيادات.
- فعالية السياسات والأنظمة والممارسات.
- الاتجاهات نحو التطوير والتحديث.
- الأولويات والاستجابة للاحتياجات المستحدثة.
- نشر ثقافة الجودة.

٨- يقوم أعضاء اللجنة بإرسال التقرير النهائي عن الزيارة خلال ثلاثة

أشهر من تاريخ انتهاء الزيارة إلى رئيس الجامعة ومنها لعميد الكلية

٩- يقوم عميد الكلية بعرض التقرير على مجلس الكلية بغرض الاعلام

واستكشاف مجالات القوة والضعف في أداء الكلية من منظور الجودة

١٠- يتم تكليف وحدة الجودة بالمشاركة مع الاقسام المختلفة بالكلية بعمل

خطة عمل تنفيذية لمتابعة التقدم بعمل خطة عمل تنفيذية لمتابعة التقدم

في مجال الجودة

- ١١- يتم استدعاء النظراء المراجعين مرة أخرى وبعد أن تتأكد إدارة الكلية من وجود تقدم ملموس في مجال ضمان الجودة
- ١٢- تستمر الزيارات لمتابعة التحسين المستمر في مجالات وأبعاد التقييم السابقة، حتى تعلن اللجنة عن توافر مقومات الاعتماد لدى الكلية
- ١٣- تتولى الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد مساعدة الكلية في عملية التأهيل والتقدم للحصول على الاعتماد
- وتجدر الإشارة إلي أنه حتى الآن لم تحظ أي كلية او جامعة على الاعتماد سواء المحلي أو العالمي حتى الآن.
- وهذا وبانتهاء الخطوة السابقة يكون قد انتهى مشروع نظام الجودة الداخلي، كما أن الخطوة العاشرة تمثل البداية الحقيقية لمشروع التطوير بالمشاركة.

٤/٢ الجوانب التنظيمية لبرنامج الجودة والاعتماد:

استوجب برنامج الجودة والاعتماد ضرورة إجراء تعديلات تنظيمية تتم على مراحل مختلفة يتم تنفيذ كل مرحلة وفق تطوير ثقافة الجودة بالمؤسسات التعليمية. وقد بدأت بالفعل المرحلة الاولى بإنشاء وحدات الجودة على مستوى الكليات التي تم اختيارها للبدء في إعداد الدراسة الذاتية كأولى مراحل برنامج الجودة من أجل الاعتماد، ثم تم إنشاء مراكز للجودة على مستوى كل جامعة للتنسيق بين وحدات الجامعة على مستوى الكليات ولتكون موجهة لهم في الأنشطة التي تمارس داخل الكلية لتكون ضماناً لتحسين الجودة اللازمة لعملية الاعتماد

وأخيرا تم إنشاء الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد للإشراف على جميع الوحدات الخاصة بالجودة على مستوى جميع المؤسسات التعليمية في مصر.

٣- النمط الثقافي لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي

في مصر:

يتضح لنا من العرض السابق أن ممارسة إدارة الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وليدة ثقافة الجودة لدى معظم القائمين على تحسين وتطوير منظومة التعليم العالي وتتمثل في غلبة نمط الإدارة الهرمية والتي تركز على قوالب واشكال العمل أكثر من مضمون العمل (نظام العمل أهم من العمل ذاته) والتي تتسم بالخصائص التالية :

- التوجه بالتحسين والتطوير من الداخل بغض النظر عن مدى ملائمة التطوير لتحقيق منافع العملاء الداخليين والخارجيين ثم تعميق الفجوة بين الخدمات التعليمية والبحثية المقدمة من منافع العملاء وتوقعاتهم من تلك الخدمات أي أن ثقافة الجودة مبنية على نزعة ذاتية (كما تراها إدارة المؤسسة التعليمية لا كما يراها العملاء والمؤسسات التعليمية الرائدة بالخارج).
- ثقافة الجودة مبنية على استيفاء الوثائق والاوراق طبقاً لمجموعة من الاجراءات بمعنى آخر ثقافة جودة موجهة بالاجراءات وليست موجهة بالمعايير
- ثقافة جودة تركز على اجراءات دون عدم وضوح كيفية تنفيذ تلك الاجراءات. أي أنها أقرب ما تكون لاسلوب الشرح عن المتون.

- ثقافة جودة جزئية تركز على بعض العناصر الرئيسية للعملية التعليمية دون الأخرى خاصة العناصر الداعمة.
- ثقافة الجودة السائدة نخبويه محصورة في عدد محدود من المتخصصين ذوي الثقافة التكنوقراطية وليست ثقافة إدارية متخصصة.
- الخلط بين الغاية والوسيلة أي اعتبار أن تحقيق المواصفات القياسية في التعليم مجرد هدف في حد ذاته وليست وسيلة للمساهمة في تحقيق الجودة من منظور شامل.
- ثقافة الجودة في التعليم تعكس النمط الثقافي العام السائد في المجتمع.

وفي نهاية هذا العرض عن نمط ثقافة جودة التعليم العالي وخصائصها فإن السؤال المنطقي هو:

ما هي أهم انعكاسات هذا المنظور الثقافي السائد عن مستوى جودة الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية التي تقدمها المؤسسات الجامعية في مصر؟

إن الإجابة على هذا التساؤل هو حديثنا في الجزء التالي عن فجوات جودة الأداء الجامعي لإدارة الجودة.

٤- فجوات جودة الأداء الجامعي لإدارة الجودة :

في ضوء ما سبق أن أوضحناه بالنسبة لإدارة الجودة في مؤسسات التعليم الجامعي (الكليات الجامعية) والموجهة بالإجراءات من قبل هيئة الاعتماد والجودة يتضح لنا في ضوء تلك الممارسة - وبالرغم من بعض الإنجازات التي تحققت في المجالات المختلفة من التعليم في بعض الكليات

الجامعية نتيجة الجهود التي بُذلت في مجال الدراسة الذاتية والتشخيص الداخلي والتعرف علي نقاط القوة والضعف ووضع الخطط لاستغلال نقاط القوة والسعي نحو تقوية نقاط الضعف، وما تم من تنفيذ تلك الخطط خاصة تحديد رسالة الكلية وأهدافها الاستراتيجية وتوصيف المقررات الدراسية وغيرها - إلا أنه من حق أي باحث أن يتساءل عن مدي التطور والنمو في منظومة التعليم الجامعي . من حق أي باحث أن يجد إجابة علي التساؤلات التالية بالنسبة لإعداد وتنفيذ خطط الجودة :

- هل ساهمت ممارسة إدارة الجودة علي النحو السابق في دراسة تأثير المتغيرات والتحديات المحلية والخارجية التي تواجه مؤسسات التعليم العالي وبصفة خاصة في تأثيرها علي مخرجات تلك المؤسسات ؟
- هل الخطط التي نفذت في إطار المعايير الدولية قابلة للتطبيق العملي أم أنها مجرد وثائق تم طبعها في شكل جذاب وتم الإطلاع عليها من قبل فريق النظراء المراجعين والثناء عليها ثم حفظها وإدراجها ضمن إنجازات وحدات الجودة ؟
- هل الخطط التي تعد حاليا وفقا للمعايير الدولية قابلة للتطبيق في إطار بيئة العمل المادية والبشرية في الكليات المختلفة؟

١/٤ بالنسبة للأنشطة التعليمية : هل ساهمت الجهود المبذولة في علاج الظواهر التالية والمرتبطة بمخرجات العملية التعليمية :

- ارتفاع مستوي المخزون من الخريجين بدون عمل بسبب عدم التوافق بين مواصفات الخريجين لاحتياجات سوق العمل بسبب إتباع استراتيجية تسويق ما يمكن انتاجه من الخريجين، وتؤكد ذلك الاحصائيات الرسمية لمراكز المعلومات الحكومية .
- تدني المستوي العلمي للخريجين لعدة أسباب من أهمها :

- الاستمرار في الاعتماد علي الأساليب التقليدية في التحصيل (المذكرات ، الملخصات ... الخ) .
- عدم تطوير أساليب تقويم الطلاب .
- الاعتماد علي الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات التعليمية .
- عدم توافر الحافز لأعضاء هيئة التدريس علي التغيير والتحسين .
- زيادة الأعداد في الكليات النظرية بما لا يسمح بتطوير أساليب الدراسة .

٢/٤ بالنسبة للأنشطة البحثية والاستشارية :

بالرغم من الإنجازات الكبيرة التي تحققت في المجالات المختلفة ، إلا أنه يمكن القول بأنه مازالت هناك إمكانية كبيرة لتعظيم استفادة المجتمع المحلي من إمكانيات الجامعة .

والسؤال الآن ما هي الآليات التي يمكن طرحها لتعظيم الاستفادة

من إمكانيات الجامعة البحثية والاستشارية والخدمات الإنتاجية المختلفة ؟

وبمعني آخر ما هي آليات تحقيق الرؤية المستقبلية للجامعة ؟
يفتضي الأمر قبل الإجابة علي هذا السؤال التعرف علي مدى الاستفادة من الامكانيات البحثية والاستشارية والخدمات الإنتاجية بالجامعة والأسباب الحقيقية لعدم الاستفادة منها - إذا لم يكن قد تم الاستفادة منها - ، ثم بعد ذلك طرح آليات تعظيم الاستفادة منها . وفيما يلي عرضا لهذين الأمرين :

(١) مدى الاستفادة من الآليات البحثية والاستشارية :

عند دراسة موقف الخدمات البحثية والاستشارية بالجامعات المختلفة بصفة عامة ، نجد أنفسنا أمام ظاهرة هامة : تتمثل في تراكم المخزون البحثي أي وجود عدد كبير من البحوث والدراسات التي أعدت أما في شكل رسائل

علمية (ماجستير - دكتوراه) أو بحوث ترقّيات لم يتم الاستفادة منها بالرغم من أنها دراسات وبحوث تطبيقية في مجالات الإنتاج والخدمات المختلفة سواء علي المستوى المحلي أو القومي وفي النهاية تعد هذه البحوث دون الاستفادة منها .

أما بالنسبة للخدمات الاستشارية فإننا نجد أنفسنا أيضا أمام كوادِر وخبرات استشارية في كافة المجالات (الهندسة - الطب - التجارة - القانون - شئون الاقتصاد المنزلي - التربية وعلم النفس - الزراعة - السياحة والفنادق - الطب البيطري وغيرها من التخصصات) معطلة ولا يتم الاستفادة منها وتوظيفها لخدمة المجتمع وتنمية البيئة . والآن ما هي الآثار السلبية لهذه الظاهرة وما هي أسبابها ؟

(٣) الآثار السلبية للظاهرة محل البحث .

يترتب علي هذه الظاهرة بعض الآثار السلبية بعضها ينعكس علي المجتمع المحلي والأمر الآخر ينعكس علي الخبراء الاستشاريين :

- أما بالنسبة للمجتمع فهي حرمان المجتمع من خبرات متخصصة علي أعلى مستوى من الكفاءة في التخصصات المختلفة ومن ثم عدم إمكانية تعظيم المنافع التي كان من الممكن تحقيقها نتيجة توظيف هذه الخبرات الاستشارية .

- وبالنسبة للخبراء الاستشاريين والجامعة فإن عدم توظيف هذه الامكانيات يؤدي الي فقد فرص زيادة الدخل لهم وما يترتب علي ذلك من عدم الرضا الوظيفي ، ومن ثم المساهمة في خلق ظروف تشجع علي الصراعات الداخلية علي مصادر الدخل المحدودة بالجامعة ، الأمر الذي قد يؤثر علي مستوي الأداء . إن توظيف هذه الكوادِر إنما يساعد علي تحسين مستوي الدخل مما يشجع علي خلق روح الولاء والانتماء داخل الجامعة بما يؤدي في النهاية الي تشجيع العمل بروح الفريق وتشجيع

أعضاء هيئة التدريس علي النجود والتحسن والابتكار في الأداء بما يساعد علي تحقيق رسالة الجامعة في النهاية .

٢/٤ ظواهر فجوات الجودة المتعلقة بالقائمين عن تقديم الخدمات الجامعية والأجهزة الإدارية الداعمة لها :

لا شك أيضا أن هناك مجموعة من التساؤلات التي تحتاج الي إجابة واضحة والتي تتعلق بتأثير ممارسات إدارة الجودة علي القائمين بإنتاج الخدمات الجامعية والجهاز الإداري الداعم لتقديم تلك الخدمات ومن تلك التساؤلات :

- ما مدى مقاومة التغيير نتيجة ممارسات القائمين علي البرنامج التنفيذي لضمان الجودة والحصول علي الاعتماد؟

- ما مدى المشاركة من قبل بعض الأطراف غير المشاركين في برنامج إدارة الجودة بالكلية؟

- ما مدى توافر الثقافة الادارية بين أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري حول الجودة والاعتماد وبالذات حول إدراكهم علي التساؤل، هل الجودة من أجل الاعتماد أو العكس؟

وهنا يتساءل العملاء الداخليين للجامعة (أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري) عن مدى إمكانية نجاح تطبيق نظام توكيد الجودة والاعتماد في ظل جملة القيود والمعوقات التي لازالت تواجه الجامعات، الامر الذي يضع جدوى هذا النظام في الجامعة محل شك، فمثلاً قد أسفرت نتائج التشخيص الداخلي لجامعة المنوفية عن مجموعة من المعوقات والقيود الداخلية والخارجية التي يصعب مواجهتها في ضوء الممارسة الحالية لمشروع ضمان الجودة والاعتماد ومن هذا القيود على سبيل المثال ما يلي^(١) :

(١) سلسلة وثائق التطوير الاستراتيجي لجامعة المنوفية (مجلد ٤٤) إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل تجربة جامعة المنوفية (إطار عام)

- أوضاع مستقرة لدي الجهاز الإداري : " الاعتقاد بأنه ليس في الامكان أبداع مما كان "
- أساليب عمل متعارف عليها لدي أعضاء هيئة التدريس والعاملين وعدم الرغبة في تغييرها الي الأفضل .
- وجود مراكز قوة لدي البعض بعضها يسعى للربح وأخرى تسعى للسلطة بوسائل غير مشروعة . وتسعي هذه المراكز الي تحقيق أهدافها بالقوة وبأي وسائل أخرى غير مشروعة .
- خبرة متراكمة لدي البعض في إفشال أي جهد للتطوير مستخدمة شعار " الغريبال الجديد له شدة " .
- نقص الكوادر الادارية والتنفيذية التي تستوعب مدى الحاجة للتطوير والتغيير وأهم مجالاتها وأساليب ومداخل التغيير .
- الانشغال بالصراعات من أجل تحقيق المصالح الشخصية علي حساب مصلحة الجامعة ومقاومة أي تغيير يعترض تحقيق المصالح الشخصية مثل تطوير نظام توزيع وتحسين جودة الكتاب الجامعي - تطوير طرق التدريس - تقييم ومتابعة الأداء الجامعي ... الخ .
- عدم الالتزام بالقيم والتقاليد الجامعية وعدم الرغبة في إحداث تغيير يدعو الي الالتزام بها مثل الاتفاق علي إصدار وثيقة شرف لأعضاء هيئة التدريس .
- الرغبة الملحة لدي الكثير من عدم الالتزام بخطوط السلطة الرسمية وتخطي القيادات المباشرة الي المستوى الأعلى (رئيس الجامعة - نواب رئيس الجامعة) .
- الاعتقاد الخاطيء لدي الكثير خاصة شاغلي الوظائف القيادية (عمداء الكليات - وكلاء الكليات - رؤساء الأقسام ... الخ) بالأطر والقيود القانونية واتجاهات الادارة العليا للجامعة في اتخاذ القرارات (قيود

وهمية) بسبب عدم توافر الثقافة الوظيفية عن أبعاد العمل الإداري وأهم وأهم المتغيرات القانونية والشخصية المؤثرة عليه .
لقد ترتب علي الأسلوب المتبع في التطوير ، والمعوقات والقيود السابقة التي واجهت مسيرة الجامعة نحو تحقيق رسالتها مجموعة من الآثار نوجزها علي النحو التالي :

- المركزية في أداء الجهاز الإداري - بطء لائح في حركة العمل .
- قرارات إدارية متعارضة لعدم وجود أطر عامة لحركة الجامعة .
- عدم وجود مركز معلومات ووسائل تكنولوجيا تواكب العصر .
- ضعف آليات الاتصالات بين الجامعة والكليات - جزر منعزلة .
- عدم تحقيق الوحدات ذات الطابع الخاص لأهدافها .
- عدم توافر المقومات الحقيقية لفروع الجامعات .
- اللوائح الداخلية للكليات وغيبة الضوابط خاصة في الدراسات العليا .
- عدم توازن هياكل الأقسام العلمية .
- عدم الدقة في اختيار القيادات العلمية والإدارية كغيبه المعايير الموضوعية
- قصور في نظم الحوافز والمكافآت .
- زيادة صراعات الأقسام العلمية والتي عطلت مسيرة التقدم العلمي بها .
- عدم وضوح الفلسفة السائدة في شغل المناصب القيادية بالجامعة .
- التشكيك في الانجازات وترويج الإشاعات .
- عدم القدرة علي استغلال الطاقات البشرية الموجودة في العملية التعليمية والبحثية لخدمة المجتمع .
- التعطيل غير المبرر في منشآت الجامعة بسبب عدم توافر الاعتمادات المالية وعدم المتابعة الدقيقة والمستمرة بالإضافة الي سوء التخطيط

للمنشآت وعدم تحديد أولويات التنفيذ بما يتفق مع رسالة وأهداف الجامعة

- قصور التمويل اللازم .
- عدم القدرة علي استغلال الامكانات المادية من أجهزة ومعدات وتكرار شراء الكثير منها .
- تقدم الوسائل التعليمية وعدم الاستفادة الحقيقية من المتاح منها .
- عدم الاستفادة الحقيقية للطالب من خدمات مكتبات الكليات والجامعة .
- عدم تحقيق الرعاية الصحية والثقافية والاجتماعية لأعضاء هيئة التدريس
- غياب الاعلام الحقيقي والصادق عن الجامعة .
- غياب آليات العمل الجامعي (نظم / لوائح) ومن ثم لا بد من سد الفجوة .
- نقص المعرفة في معظم الوظائف الجامعية .

خلاصة

١- لا شك أن السبب الرئيسي لهذه الظواهر في رأينا إنما يرجع الي أسلوب ممارسة إدارة الجودة وأن تلك الممارسة لا تخرج عن كونها تطبيق لمجموعة من الإجراءات والتي تتمثل في معايير عالمية كما أوضحنا في الوحدة الثامنة ومن ثم عدم إدراك أساس إدارة الجودة وهو تحقيق متطلبات معايير الجودة الكلية وجودة الأداء .

٢- إن ممارسة الجودة طبقا لهذا الأسلوب إنما يتم في غياب المدخل التسويقي الحديث فالمداخل التي مازالت تعتمد عليها المؤسسات المختلفة ومنها المؤسسات الجامعية حتي في ظل تأكيد الجودة والاعتماد هي مداخل تقليدية .

يرجع السبب الرئيسي لهذه الظواهر السابق الإشارة إليها إلى المدخل الذي تعتمد عليه الجامعات عموماً في تسويق منتجاتها وهذا هو جوهر إدارة المؤسسات عموماً وأيضاً إدارة الخدمات الجامعية . حيث تتفاوت المداخل التسويقية التي تعتمد عليها المؤسسات المختلفة بشكل عام في درجة التركيز علي المجهودات التسويقية المبذولة علي كل من خدمة أهداف المؤسسة ، وخدمة العملاء ثم خدمة المجتمع بصفة عامة والمجتمع المحلي بصفة خاصة .

ففي مجال الخدمات الجامعية علي سبيل المثال هناك خمسة مداخل لتسويق الخدمات الجامعية وهي :

- مدخل التركيز علي الامكانات البحثية في تقديم الخدمات . ويركز هذا المدخل علي توفير وتحسين الامكانات اللازمة لتقديم الخدمات البحثية المطلوبة علي افتراض أن العميل والمجتمع سوف يتقبلون الخدمات المقدمة اليهم .
- مدخل تحسين جودة الخدمات البحثية والاستشارية . ويركز هذا المدخل علي تحسين جودة الخدمات البحثية والاستشارية مفترضاً أن العميل والمجتمع يفضلون أعلى جودة من هذه الخدمات ، لكن في حقيقة الأمر فإنهم يبحثون عن حل لمشاكلهم .
- مدخل بيع الخدمات البحثية ويركز هذا المدخل علي كيفية بيع الخدمات البحثية باستخدام المجهودات البيعية مثل الإعلان بكافة صورة - وجهود الباحثين في الكليات والوحدات الجامعية المختلفة عن طريق الاتصال الشخصي .
- مدخل العميل مع مراعاة البعد الاجتماعي ويركز هذا المدخل علي تحقيق رغبات العملاء ومصلحتهم وأيضاً تقديم الخدمات في ضوء احتياجات المجتمع وقوانينه (النظام العام) والمساهمة في تنميته .

- مدخل التركيز علي العميل ويركز هذا المدخل علي تحديد حاجات العملاء المرتقبين للخدمات البحثية والاستشارية ، إلا أنه يتجاهل البعد الاجتماعي علي مستوي العملاء كأفراد (المحافظة علي مصالحهم) ، وعلي مستوي المجتمع (حماية المجتمع وتنميته) .
- وتركز المداخل الثلاثة الأولى علي تسويق ما يمكن انتاجه من الخدمات البحثية بعكس المدخلين الرابع والخامس للذان يركزان علي إنتاج ما يمكن تسويقه من خدمات بحثية .
- ومن الواضح أن الجامعة تعتمد بشكل عام علي المداخل الثلاثة الأولى في تسويق خدماتها، ففي مواقف مختلفة في بعض الأحيان تعتمد علي المدخل الأول وفي أحيان أخرى تعتمد علي المدخل الثاني وفي أحيان ثالثة تعتمد علي المدخل الثالث وترجع أسباب الاعتماد علي هذه المداخل لعدة أسباب منها :
- غياب الإدراك الواعي بمفهوم وأهمية تسويق الخدمات الجامعية بصفة عامة .
- اعتقاد مقدمي الخدمات البحثية والاستشارية بأن دورهم فقط هو القيام بالخدمات التعليمية والبحثية دون تسويقها أي أنهم منتجون لهذه الخدمات وليسوا مسوقين لها . إنهم إذن يركزون في الإبداع في إنتاج هذه الخدمات دون التفكير في تسويقها - ويمثل ذلك قصر النظر التسويقي في هذا المجال .
- الفشل في تشخيص كثير من المشاكل علي أنها مشاكل تسويقية ، ومن ثم عدم الاستجابة لهذه المشاكل بالحلول الملائمة وبالدرجة المطلوبة وفي الوقت الملائم .
- الفشل في إدراك وجود منافسه في هذا المجال . فمن الملاحظ تزايد المؤسسات المختلفة المحلية والعالمية التي تقدم الخدمات البحثية للعملاء في كافة الميادين .

- ترتب علي السبب الأول أن أصبحت الخدمات التعليمية والبحثية والاستشارية المقدمة لا تتلاءم مع رغبات المستفيدين منها ومن ثم لا نفي باحتياجاتهم منها سواء علي مستوى الأفراد أو المؤسسات المختلفة. فالمنتج بشكل عام (سواء منتج تعليمي ، أو خدمات استشارية) ما هو إلا وسيلة لتحقيق منافع لدي المستفيدين منها . أي أن جوهر المنتج هو تحقيق منافع لدي المستفيد من خلال مجموعة من الخصائص الملموسة وغير الملموسة التي تصمم لتحقيق هذه المنافع . وما يتم هو تصميم المنتج بعناصره ومواصفاته المختلفة من وجهة نظر منتج (الجامعة) وليس من وجهة نظر المستفيد منه (الطلاب / المجتمع / مؤسسات الأعمال.....الخ) والنتيجة الحتمية أن تصبح هذه المنتجات (الخدمات) غير ذي حاجة لدي المستفيدين منها ، الأمر الذي يؤدي الي تراكم المخزون منها .
- يتم تقديم هذه الخدمات من خلال قنوات لا تتلاءم مع قدرات وامكانات وظروف عمل المستفيد منها . فمن المتعارف عليه عموما أن يأتي المستفيد من الخدمة الي مكان تقديمها (الكلية / المعهد ... الخ) للحصول عليها وقد يتعارض ذلك مع امكاناته وظروفه المادية ووقته في الوقت الذي توجد فيه بدائل أخرى متاحة في السوق وميسرة الحصول عليها من قبل المستفيدين منها .
- المغالاه في تحديد أسعار بعض هذه الخدمات الجامعية المختلفة مثل الخدمات الاستشارية والبحثية مما يؤدي الي انصراف المستفيدين الي المصادر الأخرى لهذه الخدمات والتي تتولي بيعها بأسعار تقل كثيرا في بعض الأحيان عن أسعار الخدمات الجامعية بالإضافة الي الاختلاف في مستوي الجودة .

- عدم معرفة المستفيدين بالخدمات المختلفة التي تقدمها الجامعات للمجتمع المحلي وذلك بسبب عدم الترويج الكافي لهذه الخدمات .
- وفي النهاية** يترتب على الأسباب السابقة عزوف المستفيدين عن الإقبال على الخدمات الجامعية ، بل قد يصل الأمر الي عدم التعاون مع كثير من الباحثين والدارسين ، وأيضا عدم الاستجابة الفورية والسريعة لمقدمي الخدمات التطوعية والتي تقدم مجانا للجماهير مثل القوافل الطبية والثقافية والاجتماعية التي تنظمها الجامعة بصفة مستمرة لخدمة البيئة المحلية .
- ٣- أمام هذه الأسباب والمشاكل لابد من البحث عن آليات جديدة لمواجهة هذه الأسباب ومن ثم تعظيم الاستفادة من الإمكانيات البحثية والاستشارية وتلك هي إدارة الجودة من المنظور الإداري وليس من منظور إجرائي :
- إن مشروع توكيد الجودة والاعتماد قد جاء بقرار قومي من مستويات عليا ، ونحن دائما ما نتحمس في البداية لمثل هذه القرارات ونعقد اجتماعات ثم نتخذ إجراءات شكلية تتمثل في رسم خطط ورقية وتعبئة قوالب جاهزة ، وحفظ الوثائق وبالتالي يتحول المشروع من وسيلة لتحسين جودة العملية التعليمية الي هدف في حد ذاته وشتان بين الهدف والوسيلة .
- أليس من الأخرى بنا أن نتحدث عن نظام شامل لجودة العملية التعليمية نابع من قناعة كل كلية او جامعة قبل الحديث عن مشروع لتوكيد الجودة ، فالنظام يمثل شرطا حاكما لتحقيق هذا المشروع الذي نرغب في تأسيسه .
- أين مسئولية الادارة العليا بالجامعات والكليات في رسم سياسة الجودة وصياغة الأهداف وتوفير الدعم المادي والبشري والمعنوي لهذا المشروع ونشر ثقافة إدارة الجودة من المنظور الإداري؟

- يتمثل دور الجامعات في إطار إدارة الجودة من المنظور الإداري في تقديم حزمة من المنتجات (خدمات تعليمية / بحثية / استشارية) تتفق مع معايير جودة العملاء في السوق فمثلا يجب أن تضع الكلية مواصفات جودة الخدمة التعليمية من حيث النوع والتخصصات والعداد المطلوبة لسوق عمل يختلف كليا وجزئيا عن الصور التقليدية الراسخة لدي أبنائنا .
- نقطة أخرى شديدة الأهمية يجب أن يتضمن المشروع متطلبات جودة العملية التعليمية التالية :
 - متطلبات العمل (الداخلي والخارجي)
 - متطلبات المنهج التعليمي الملائم لتحقيق الجودة .
 - متطلبات جودة أعضاء هيئة التدريس .
 - متطلبات جودة الهيكل التنظيمي .
 - متطلبات جودة الهيكل الإداري .
 - متطلبات جودة البحوث العلمية .
 - متطلبات جودة المراجع العلمية . وغيرها من المتطلبات .
- والأهم من هذا وذاك يجب وضع معايير واضحة لكل عملية أو إجراء يتم داخل الكلية حتي يمكن القياس عليه ، ومن ثم يكون التقرير السنوي الذي يتم إعداده ومناقشته ذو جدوي من حيث القدرة علي تقييم ما تم في ضوء ما هو مخطط وبالتالي يمكن أن يساهم في التطوير من جديد ، وذلك استنادا الي (PDCA) الأيزو ٩٠٠٠ (التخطيط - التنفيذ - الاختبار - التقييم بهدف التحسين المستمر) .
- تعتمد عملية التعرف علي الانجاز الفعلي لخطة التطوير علي قوائم استبيان لم تعد بأسلوب علمي مما يؤدي الي التحيز الواضح في الاجابة

عليها . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يتم استيفاء قوائم الاستبيان بطريقة شخصية لا توفر الموضوعية الجيدة التامة عند جمع البيانات .

الخلاصة أنه يمكن القول بأنه في ضوء المفاهيم الإدارية الحديثة

المتعلقة بإدارة الجودة من المنظور الإداري - والتي ستكون موضع دراستنا في الوحدة السادسة من هذه السلسلة - يمكننا أن نؤكد أن إدارة الجودة من المنظور الإداري تؤكد أن بؤرة الاهتمام يجب أن تركز علي عميل (أو عملاء) المؤسسة وأن تكون كافة كيانات المؤسسة موجهة بتحقيق منافع العميل (العملاء) انطلاقاً من الفكر التسويقي الذي يركز علي إنتاج ما يمكن تسويقه وليس تسويق ما يمكن إنتاجه . إن انتاج استراتيجيّة تسويق ما يمكن انتاجه تؤدي الي :

- تراكم المخزون من العمالة المؤهلة جامعياً والتي تبحث عن فرص عمل غير تخصصاتها .
- تراكم المخزون من البحوث والدراسات التي تبحث لها من يستفيد منها حتي بدون مقابل .
- عدم استغلال قدراتها البشرية داخل المؤسسات الجامعية . والنتيجة الحتمية لمدخل إدارة الجودة من هذا المنظور هو عدم قدرة تلك المؤسسات علي النجاح من المنظور الإداري ، بمعنى آخر انخفاض الكفاءة والفعالية الإدارية لهذه المؤسسات .

وبالرغم مما سبق فإننا لا نرفض المواصفات العالمية للجودة باعتبارها متطلبات أساسية توجه العمل الإداري في الاتجاه الصحيح . إن ما نريد أن نؤكد عليه أن نستخدم تلك المتطلبات في تقديم منتجات تحقق معايير جودة العميل . هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإننا نؤكد أيضاً ضرورة الالتزام بمعايير جودة أداء منظومة العمل الإداري في كافة كيانات المؤسسة الجامعية وغيرها من المؤسسات الأخرى .

قضية أخرى في غاية الخطورة وهي أن التركيز في غدارة الجودة يتم علي محور التعليم كإحدى محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للكلية أو المعهد تقريبا ، وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالنسبة لمحور الموارد البشرية ، وكأن إدارة الجودة هي فقط تلك الجهود الجزئية . وإذا كان الأمر كذلك ، فكأن باقي محاور الكيانات الأخرى للكلية (المكاني - الوظيفي - السلوكي - المعلوماتي - الاجتماعي - التكنولوجي) لا أهميه لهما بل أيضاً الكيان الإداري والذي يعتبر بمثابة الكيان المحوري لكافة كيانات المؤسسة التعليمية ليس له دور في منظومة إدارة الجودة . ان تحقيق رسالة وأهداف الكلية مرهون بإدارة الجودة سواء علي مستوي كافة محاور كياناتها أو إدارة الجودة علي مستوي العملاء وهذا هو دور التسويق الموجه لكيانات الكلية .

وهذا موضوع حديثنا بالتفصيل في الوحدة الأخيرة من تلك السلسلة . وباختصار فإننا نود أن نؤكد علي الحقائق التالية في مجال إدارة الجودة بالجامعات المصرية :

- أن يكون أداء المؤسسة الجامعية موجهاً نحو تحقيق معايير جودة عملاتها . بمعنى تحقيق منافعهم وحل مشاكلهم .
- أن يكون أداء كل نشاط داخل المؤسسة الجامعية موجهاً بمعايير جودة العملاء
- أن يتم أداء كل نشاط طبقاً لمعايير جودة إدارة كل نشاط من المنظور الإداري . بمعنى آخر الاعتماد علي معايير منظومة العمل الإداري في ضبط أداء كل نشاط داخل المؤسسة مثال ذلك :
- معايير أداء الخدمات التعليمية والبحثية .
- معايير أداء أنشطة الخدمات الطلابية .
- معايير أداء الأنشطة المالية والإدارية المساندة .

- الاستفادة من المواصفات أو معايير الجودة الدولية والمحلية والتي تم التوصل إليها في توجيه منظومة العمل الإداري في كافة الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة تجاه استغلال الموارد المتاحة لتحقيق معايير جودة العملاء
- أن يتم استخدام أساليب قياس الأداء الفعلي للخدمات التعليمية تتسم بالحياد والموضوعية .
- مع تقديرنا الشديد لقدرة ونزاهة الخبراء المناظرين . فالسؤال الذي نود الإجابة عليه هو هل تتوافر لديهم الحيادة والموضوعية في الزيارات الميدانية وتقييم أداء الكلية ؟

الوحدة السادسة

X
I
S
T
I
N
C

التحول نحو مدخل إدارة الجودة من منظور إداري شامل لماذا ؟ كيف ؟



الوحدة السادسة

التحول نحو مدخل

إدارة الجودة من منظور إداري شامل

لماذا ؟ كيف ؟

تقديم :

لقد أشرنا سلفاً أننا بصدد طرح منظومة متكاملة لإدارة الجودة ، وتلك المنظومة هي قضية حديثنا في تلك الوحدة ، حيث يدور الحديث حول أبعادها المختلفة من حيث مفهومها في إطار مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري ، وعناصرها ومقومات تطبيقها .

فلقد وجدنا من مسؤوليتنا المهنية والإدارية أن نضيف أبعاداً أخرى جديدة لاستكمال منظومة إدارة الجودة، وتكوين إطار متكامل يمكن المؤسسة من إنتاج السلع والخدمات بمستوي الجودة الذي يحقق حزمة المنافع المتوقعة للعملاء المستهدفين . إن الجودة المناسبة ليست بمثابة المواصفات المثالية، أو بمعنى آخر أعلى جودة للمواصفات فقد تكون أعلى المواصفات جودة غير ملائمة لمنافع العميل . ومن ثم فإن اصطلاح الجودة إنما يعبر عن مطابقة مخرجات الأداء الكلي (السلع والخدمات) أو مخرجات الأداء الجزئي (لكل عنصر من عناصر الجودة أو كل نشاط) لمعايير جودة محددة تحديداً يتفق مع معايير جودة منافع العميل من جهة ثم معايير أداء كل عنصر أو نشاط من الأنشطة من جهة أخرى، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق معايير جودة منافع العميل .

انطلاقاً مما سبق تستهدف هذه الوحدة مناقشة الأبعاد الأساسية للمنظومة المتكاملة لإدارة الجودة علي مستوى المؤسسة وتتمثل هذه المنظومة في تكامل

جميع أدوار كيانات المؤسسة لذلك فإننا نسعي لتقديم نموذج متكامل لمنظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ، من خلال مدخل الكيانات . ويرتكز هذا المدخل علي تعريف المؤسسة من المنظور الإداري ثم التعرف علي أهم الآليات الأساسية للمؤسسة من هذا المنظور ثم دور كل كيان . كل ذلك يهدف التعرف علي منظومة إدارة الجودة علي مستوي المؤسسة بشكل كلي وعلي مستوي كل كيان من الكيانات بشكل جزئي. هذا وتتحقق تلك الأهداف من خلال الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري كأساس للجودة من المنظور الإداري .
 - ما هي أهم كيانات المؤسسة من المنظور الإداري .
 - ما هو مفهوم إدارة الجودة ؟ وما هي علاقة إدارة الجودة من المنظور الإداري بإدارة المؤسسة من المنظور الإداري ؟
 - كيف تتحقق منظومة إدارة الجودة علي مستوي المؤسسة بشكل كلي وعلي مستوي كل كيان من الكيانات كل علي حدة ؟
 - ما هي محاور منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
 - كيف يمكن تطبيق منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟
 - ما هي متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة ؟
- دعنا الآن نناقش الاجابة علي التساؤلات السابقة .

١ - مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري .

تعرف المؤسسة بشكل عام بأنها تجمع من الأفراد ذوي المصلحة الاقتصادية المشتركة Business Community ، أو وحدة اقتصادية تقوم بتشغيل مجموعة من الموارد المادية والبشرية والمالية لإنتاج وتقديم مجموعة من السلع والخدمات لعملائها في الأسواق المختلفة ومن ثم تحقيق الأرباح ، أو تقوم بتقديم خدماتها للعملاء بدون مقابل (وحدات لا تهدف للربح) .

إلا أن الاعتماد على هذا المفهوم لا يفيد شيئاً في المجال الإداري ، حيث لا يوضح مجالات وكيفية العمل على تطوير الأداء الإداري للمؤسسة ، ومن ثم تصبح الجهود التي تبذل في مجال الإصلاح الإداري للمؤسسات مجرد شعارات ترد في وسائل الاعلام المختلفة دون تحقيق أي نتائج ايجابية في مجال تطوير جودة الأداء الإداري .

لذلك كان لابد من البحث عن مفهوم جديد للمؤسسة من المنظور الإداري يساهم في تحديد فرص ومجالات وآليات تطوير جودة الأداء الإداري للمؤسسة ، لذا كان دافعنا إلى البحث عن هذا المفهوم ، وقد أمكننا التوصل إلى مفهوم إداري للمؤسسة يساهم في تحقيق هذا الهدف . من هذا المنطلق فإننا نعرف المؤسسة من المنظور الإداري على النحو التالي :

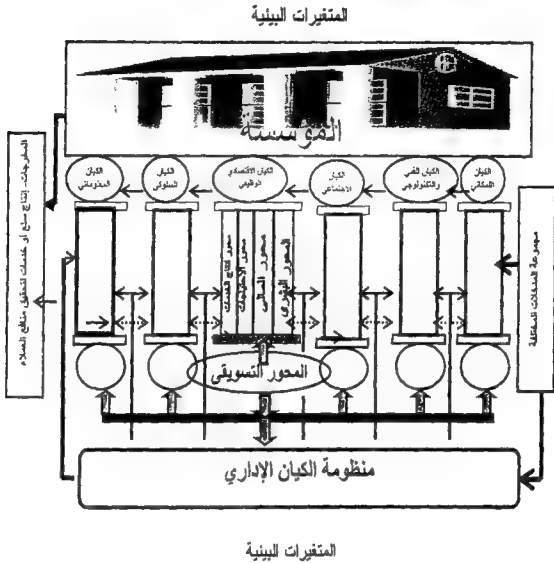
مجموعة متكاملة من الكيانات بعضها ملموس وأخرى غير ملموسة،

أساسها الكيان الإداري والذي يعمل على :

- اتخاذ قرار بإنشاء مشروع المؤسسة .
- تصميم وإنشاء كيانات المؤسسة .
- إدارة تشغيل كيانات المؤسسة .
- وتعمل تلك الكيانات المختلفة في إطار التوجه التسويقي على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق منافع العملاء، ويتم إدارة تلك الكيانات في إطار تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية "

ويتضح من التعريف السابق أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من الكيانات المترابطة التي تعمل معاً من خلال الكيان الإداري في منظومة متكاملة من أجل تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة .

ويوضح الشكل التالي الكيانات المختلفة للمؤسسة من المنظور الإداري



علاقات إدارية (توجه إداري) _____
علاقات تبادلية

شكل رقم (١٩)
كيانات المؤسسة من المنظور الإداري

٢- كيانات المؤسسة من المنظور الإداري :

يتضح من الشكل السابق أن أهم الكيانات الأساسية للمؤسسة من المنظور الإداري إنما تتمثل في مجموعة متكاملة من الكيانات أساسها الكيان الإداري وتتمثل هذه الكيانات فيما يلي:

- الكيان الإداري.
- الكيان الاقتصادي الوظيفي .
- الكيان الفني .
- الكيان الاجتماعي .
- الكيان السلوكي .
- الكيان المكاني .
- الكيان المعلوماتي .

وفيما يلي عرضاً لهذه الكيانات :

١/٢ الكيان الإداري .

الكيان الإداري هو بمثابة منظومة العمل الإداري التي يقوم بها المدير - في أي مستوي إداري - ويعمل الكيان الإداري علي اتخاذ قرار بإنشاء المؤسسة ثم تصميم وإنشاء تلك الكيانات وأخيراً إدارة تلك الكيانات .

هنا قد يتساءل البعض : كيف يقوم المنظور الإداري بهذا الدور ؟

تتمثل الإجابة علي هذا التساؤل في أن مخرجات هذا الكيان الإداري تتمثل في مجموعة من الآليات الإدارية والتنظيمية والتي تمثل الأساس بل الركيزة الأساسية في بناء وإدارة وتنظيم كافة الكيانات الأخرى ، وبدون تلك الآليات يتعذر إن لم يكن من المستحيل إدارة وتشغيل تلك الكيانات التي تتكون منها المؤسسة .

هذا وتتمثل محاور الكيان الإداري في منظومة متكاملة من المحاور الإدارية والتي يوضحها الجدول التالي .

جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

منظومة محاور الكيان الإداري	المفهوم العام للمحور الإداري	المخرجات	محتوى المخرجات
١- التخطيط	ماذا كنا ؟ وأين نحن الآن ؟ وماذا نريد ؟ وكيف نصل إلى ما نريد ؟	١- الخطة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ولعمده زمنية طويلة (١٠ سنوات مثلا)	<ul style="list-style-type: none"> رسالة رؤية المؤسسة الغايات الأساسية الاهداف الاستراتيجية الاستراتيجيات العامة السياسات العامة
		٢- خطط وظيفية : الانشطة الرئيسية للمؤسسة (الخطة التسويقية - الخطة الانتاجية ... الخ) سنوية مثلا	<ul style="list-style-type: none"> اهداف وظيفية سياسات وظيفية استراتيجيات وظيفية الاحتياجات المالية المطلوبة لتنفيذ كل نشاط
		٣- خطط تنفيذية على مستوى الانشطة الفرعية لكل نشاط وعلى فترات زمنية قصيرة (ثلاثة شهور مثلا)	<ul style="list-style-type: none"> اهداف تنفيذية لكل شاط فرعي اجراءات قواعد عمل نظم برامج عمل

تابع جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

محتوى المخرجات	المخرجات	المفهوم العام للمحور الإداري	منظومة محاور الكيان الإداري
<ul style="list-style-type: none"> • تجميع الأنشطة المتجانسة في وحدات تنظيمية (إدارية) • مستويات إدارية • المراكز الإدارية في كل مستوى . 	<p>١- الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة والهيكل الفرعية</p>	<p>تحديد الأدوار : ما هو دور كل وحدة وكل فرد في المؤسسة (سلطات - مسؤوليات - علاقات)</p>	<p>٢- التنظيم</p>
<ul style="list-style-type: none"> • المسؤوليات والسلطات (تنفيذية - وظيفية - استشارية) 	<p>٢- الاختصاصات التنظيمية</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • تصميم وتحديد وظائف كل وحدة إدارية • تجميع الوظائف في مسارات وظيفية (مجموعات وظيفية) • وصف وظيفي لكل وظيفة • اعداد جداول وظيفية. 	<p>٣- تحديد الهياكل الوظيفية</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد الوزن النسبي لكل وظيفة وتسكينها على درجة مالية (اعداد هيكل الاجور والمرتبات) • اعداد جداول ترتيب لوظائف 	<p>٤- تقييم الوظائف</p>		

تابع جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

محتوى المخرجات	المخرجات	المفهوم العام للمحور الإداري	منظومة محاور الكيان الإداري
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد حجم (عبء العمل) العمل لكل وظيفة • تحديد معدل أداء الفرد الواحد • تحديد العدد المطلوب 	<p>٥- تحديد الاحتياجات من العمالة (الإشرافية والتنفيذية)</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • تسلسل سير العمل في الوحدات التنظيمية المختلفة. • وضع دليل عمل للموظف الذي يقوم بهذا العمل 	<p>٦- نظم العمل</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المرسل - المستقبل - الرسالة - القناة الوسيلة ثم نظام متابعة الاتصال 	<p>١- نظام اتصال فعال</p>	<p>توجيه وتحفيز العاملين لتنفيذ الخطط في إطار الأدوار التنظيمية</p>	<p>٣- التوجيه</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التعرف على السلوك الوظيفي للعاملين . • تحديد معدلات أداء الافراد • قياس الاداء • تحفيز الافراد على ضوء الاداء المحدد بالحافز الذي يتفق مع دوافع السلوك الوظيفي 	<p>٢- نظم التحفيز</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • معايير اختيار القيادات الإدارية . • اختيار القيادات الادارية • اعداد تطوير وتنمية القدرات الإدارية • تقييم أداء القيادات الإدارية 	<p>٣- نظم اختيار واعداد القيادات الإدارية</p>		

تابع جدول رقم (١٦)

ملخص عام لمنظومة العمل الإداري للمدير من المنظور العلمي

منظومة محاور الكيان الإداري	المفهوم العام للمحور الإداري	المخرجات	محتوى المخرجات
		٤ - نظم تزويد العاملين بالتعليمات المنظمة للعمل	<ul style="list-style-type: none"> • وضع نظام لإعداد وتوصيل التعليمات المنظمة للعمل للعاملين. • تشجيع ومتابعة العاملين على اتباع التعليمات
٤ - الرقابة	التأكد من تنفيذ الخطط الموضوعة سلفاً في إطار الأدوار التنظيمية ومعالجة الانحرافات (الفرق بين ما يجب أن يتم وما تم)	منظومة نظام الرقابة	<ul style="list-style-type: none"> • وجود معدلات أداء (معايير أداء) رقابية • متابعة الأداء من خلال المتابعة الميدانية أو المكتوبة أو الملاحظة . • تقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف (المعايير) (تحديد فجوة الأداء) • تصحيح الأداء من خلال القرارات التصحيحية

هذا ويعمل الكيان الإداري علي تصميم وإنشاء الكيانات الأخرى وإدارتها وتشغيلها وتمثل هذه الكيانات فيما يلي :

٢/٢- الكيان المكاني :

إن الكيان المكاني ليس مجرد مبني عادي ، ولكن يرتبط هذا الكيان بمجموعة من المحاور الأساسية ومن أهم هذه المحاور ما يلي :

- اختيار الموقع المناسب للمؤسسة .
- التخطيط الداخلي للمؤسسة .
- اختيار الشكل المناسب لمباني المشروع المؤسسي .
- تجهيز المكان بالأجهزة والمعدات

١/٢/٢ اختيار الموقع المناسب للمؤسسة :

ويعتبر الموقع من المحاور الأساسية للكيان المكاني ، حيث أن سوء اختيار الموقع يترتب عليه نتائج سلبية طويلة الأجل وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع التكاليف وفقد كثير من المزايا التنافسية التي تسبب فشل المؤسسة .

ويتم التوصل إلى هذا الموقع من خلال دراسة وتحليل أهم المعايير الأساسية المرتبطة باختيار الموقع المناسب . وتنقسم هذه المعايير إلى :

معايير ملموسة : والتي يمكن التعبير عنها في شكل كمي ومن الأمثلة

علي هذه المعايير الملموسة :

- المعايير المرتبطة بالقرب من العملاء في السوق .
- المعايير المرتبطة بالقرب من أماكن العملاء .
- المعايير المرتبطة بتسهيلات وتكاليف النقل .
- المعايير المرتبطة بظروف العمل .
- المعايير المرتبطة بتوافر الأماكن المتاحة للبناء وأسعارها .
- المعايير المرتبطة بتوافر بمتطلبات تشغيل المشروع .

معايير غير ملموسة : وتتمثل في العوامل غير الملموسة والتي تدخل في

صميم مشكلة اختيار موقع المشروع .مثال ذلك البعد الاجتماعي أو المسؤولية

الاجتماعية للمشروع (المساهمة في تنمية المجتمع) وأيضا اتجاهات المجتمع تجاه المشروعات الجديدة وهكذا .

٢/٢/٢ التخطيط الداخلي للكيان المادي .

يقصد بالتخطيط الداخلي Layout للمؤسسة .

يجب تخطيط الكيان المكاني داخليا بشكل يحقق سهولة انسياب تقديم السلع والخدمات . فسوء التخطيط الداخلي للمؤسسة يمثل أحد عقبات التميز في تقديم سلعها وخدماتها للعملاء في يسر وسهولة وسرعة.

إن التخطيط الداخلي الجيد إنما يساهم في سهولة وسرعة انسياب إجراءات تقديم السلع والخدمات أثناء عمليات التشغيل وبطريقة مباشرة.

٣/٢/٢ التجهيز المكاني للكيان المكاني

يتم في هذا المحور تجهيز المكان بالمعدات والأجهزة والمعدات المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات وتحديد موقعها بدقة بما يتفق مع تسلسل خطوات إنتاج السلعة أو الخدمة .

٤/٢/٢ اختيار الشكل المناسب لمباني المؤسسة .

يجب أن يتلاءم شكل المبنى أيضا مع طبيعة نشاط المشروع ، وترجع الاختلافات الجوهرية في أشكال المباني أساسا إلى عدد الأدوار التي يتكون منها المبنى ، حجم المبنى وشكل المبنى وطبيعته .

لكن هذه الأبعاد ترتبط ببعضها البعض ارتباطا قويا خاصة وأن هناك عدة أشكال للمباني من أهمها :

- المبنى ذو الطابق الواحد Single- Story building .
- المبنى ذو الطوابق المتعددة Multi – Story building .
- تعدد المباني Number of building .

- ومهما اختلفت الأشكال في تصميم المشروع فإن هناك مجموعة من الاعتبارات أو المعايير التي يجب مراعاتها عند تصميم مبانيه من أهمها :
- ١- يجب أن يوفر التصميم درجة عالية من المرونة لمواجهة المتغيرات المحتملة في عمليات الإنتاج وطرق الصنع .
 - ٢- يجب أن يؤخذ في الاعتبار فرص التوسع .
 - ٣- مراعاة توافر أماكن مناسبة لكافة التسهيلات والخدمات مثل وسائل المناولة المتاحة .
 - ٤- محطات توليد الطاقة ، أجهزة التبريد والتكييف... الخ .
 - ٥- يجب أن يراعي في تصميم المبني توافر الراحة المناسبة للعاملين ورفع معنوياتهم ونتاجيتهم .
 - ٦- مراعاة سرعة وسهولة الاتصالات بين مختلف أقسام المشروع .
 - ٧- يجب أن يراعي أيضا سهولة واقتصادية مناولة المواد داخليا .
 - ٨- يجب أن يتيح تصميم المبني فرصة صيانة المباني والآلات والمعدات المختلفة بدقة وبتكاليف منخفضة .

٥/٢/٢ التخطيط النهائي التفصيلي :

إن خطة المباني النابعة من الرسم التخطيطي لتدفق العلاقات المتداخلة للمساحات المختلفة تصبح أساس التخطيط النهائي التفصيلي .

فعند هذه النقطة يكون المصمم قد انتهى إلى تحديد أماكن مراكز العمل مرتبة بطريقة مثالية في علاقتها ببعضها البعض ، كما أنه يعرف جيداً عدد وأشكال مراكز ومحطات العمل المطلوبة في كل مركز من مراكز العمل .

ما هي محتويات التخطيط النهائي التفصيلي للمشروع المؤسسي؟

يتضمن التخطيط النهائي التفصيلي كل المواصفات التفصيلية الضرورية لتركيب التجهيزات الرأسمالية في المبني استعدادا للتشغيل .

ويتضمن ذلك تكامل نظام تصميم المبني وتخطيط أرض المشروع .
ومن الطبيعي أن يتطلب التخطيط النهائي التفصيلي إجراء كثير من المقارنات
والتحليلات بغرض تحقيق التكامل بين احتياجات كل هذه النظم الفرعية بنجاح
٦/٢/٢ أهمية إدارة الكيان المكاني .

وفي جميع الأحوال وبناء على ما تقدم يجب علي إدارة محاور الكيان
المادي للمؤسسة في إطار منظومة الكيان الإداري (التخطيط ، التنظيم ،
التوجيه ، ثم الرقابة) من أجل الارتقاء بمستوى جودة الكيان المكاني حتى
يساهم مع الكيانات الأخرى في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة .

إن الكيان المكاني في إطار منظومة الكيان الإداري للمؤسسة إنما يساهم
في تحقيق انسياب تقديم السلع والخدمات لعملائها فسوء اختيار الموقع أو سوء
التخطيط الداخلي للمؤسسة أو سوء التجهيز أو عدم ملائمة المباني إنما تمثل أحد
عقبات التميز في تقديم الخدمات للعملاء في يسر وسهولة وسرعة .
٣/٢- المؤسسة كيان اجتماعي :

يرتبط الكيان الاجتماعي بتنظيم العلاقات الاجتماعية للعنصر البشري :
بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين والأعضاء أو بين العاملين بعضهم
البعض ، وأن سوء إدارة الكيان الاجتماعي ينتج عنه:

- زيادة حدة الصراعات بين الأفراد والجماعات والرؤساء والمرؤوسين
والنتيجة الحتمية لهذا الصراع السلبي هو انخفاض مستوى الأداء .
- زيادة حدة الصراعات بين وحدات المؤسسة والأجهزة الخارجية ذات
العلاقة بعمل المؤسسة مثل البنوك ، الموردين ، المؤسسات الحكومية
المختلفة وغيرها .

- عدم الاهتمام بالكيان الاجتماعي يؤدي حتماً إلى نشأة التنظيمات غير الرسمية التي تسعى دائماً إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف التنظيم .

٤/٢ المؤسسة كيان اقتصادي وظيفي .

يركز الكيان الاقتصادي الوظيفي علي البحث عن أفضل الطرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من استغلال مواردها أفضل استغلال ممكن بما ينعكس في النهاية على زيادة إنتاجيتها خاصة في الأجل الطويل (إدارة الأنشطة المختلفة للمؤسسة من المنظور مهني)

ما هي محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي ؟

تتعدد المحاور الأساسية للكيان الاقتصادي الوظيفي ويتضمن كل محور مجموعة من الوظائف الأساسية والتي هي في أشد الحاجة إلى مجموعة من الآليات التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية لضبط أداء تلك الوظائف. ومن اهم هذه المحاور (الوظائف) الخاصة بكل محور ما يلي :-

١/٤/٢ - محور الإنتاج :

ومن الجوانب الوظيفية الهامة اللازمة لتحقيق هذا المحور ما يلي :

- تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة
- التخطيط الداخلي للمؤسسة تخطيط ومراقبة الإنتاج
- الرقابة على المواد
- الرقابة على جودة الإنتاج.

٢/٤/٢ - محور البحوث والتطوير :

ومن الجوانب الوظيفية الهامة التي يتضمنها هذا المحور ما يلي :

- تصميم العمليات الإنتاجية .
- تصميم المنتجات .
- تحديد خصائص المنتجات .

- تحديد شكل المنتج المرغوب في السوق .
- إجراء البحوث الخاصة باقتصاديات التشغيل .
- محاولة تخفيض التكاليف .
- متابعة التطورات في تكنولوجيا الإنتاج .

٣/٤/٢ محور التسويق .

ويضم كافة الأنشطة والأعمال المتعلقة بتدفق المنتجات إلى السوق وذلك

من خلال العناصر المتعلقة بالمزيج التسويقي Marketing Mix وهي :

المنتج Product : ويتضمن مجموعة من الوظائف التسويقية من أهمها :

- التوزيع والتشكيل .
- تميز المنتجات .
- التعبئة والتغليف .

السعر Price : وتتضمن العديد من الوظائف التسويقية ومن أهمها :

- تسعير المنتجات الجديدة

- استراتيجيات وسياسات التسعير .

- إدارة الأسعار في إطار التحديدات المحلية والعالمية

الترويج Promotions : وتتضمن العديد من الوظائف التسويقية ومن أهمها :

- الإعلان .
- البيع الشخصي .
- تنشيط المبيعات .
- النشر .

ما هي العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي

للمؤسسة ؟

تتمثل العلاقات التبادلية بين محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي فيما يلي:

• يعتبر النشاط التسويقي هو النشاط المحوري لكافة محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي (محور الإنتاج - التمويل - الموارد البشرية ... الخ) بمعنى أنه الموجه لتلك المحاور بل لكافة كيانات المؤسسة انطلاقاً من استراتيجية إنتاج ما يمكن تسويقه وليس العكس وسوف نتعرض لتلك العلاقة بالتفصيل في الوحدة الثانية من الوثيقة (٢) عند الحديث عن دور التسويق في تحديد معايير جودة العميل .

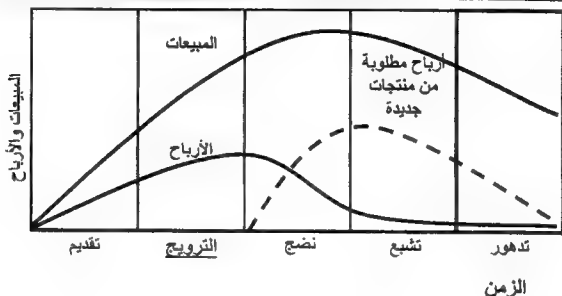
• التكامل بين جميع محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي فعدم تكامل أدوار كل محور يؤدي إلى عدم تحقيق عناصر جودة المنتج - كما أوضحنا سلفاً - ومن ثم عدم تحقيق منافع العميل .

٥/٢ - المؤسسة كيان فني وتكنولوجي :

ويختص هذا الكيان بإدارة العمل الفني المرتبط بعمل المؤسسة من حيث التطوير والتحسين المستمر طبقاً للتقنيات التكنولوجية الحديثة ومتطلبات احتياجات العملاء. وتظهر أهمية هذا الكيان نتيجة أن لكل منتج دورة حياة ومن ثم يركز هذا الكيان على إجراء التطوير الفني والتكنولوجي المرتبط بكل مرحلة من مراحل دورة المنتج .

هذا ويمكن أن ينظر إلى دورة حياة المنتج (Product Life Cycle PLC) على أنها الشكل الذي يأخذ منحنى المبيعات الخاص بمنتج معين عقب تقديمه للسوق. فمعظم المنتجات تمر من خلال عدد من المراحل التي تتمثل في التقديم Introduction والنمو Growth والنضج Maturation والتشبع saturation ثم التدهور Decline وذلك كما يتضح من الشكل التالي^(١) :

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي ، القاهرة ، مكتبة عين حمى ٢٠٠٧ ، ص ٤٧٢ .



شكل رقم (٢٠)

دورة حياة المنتج

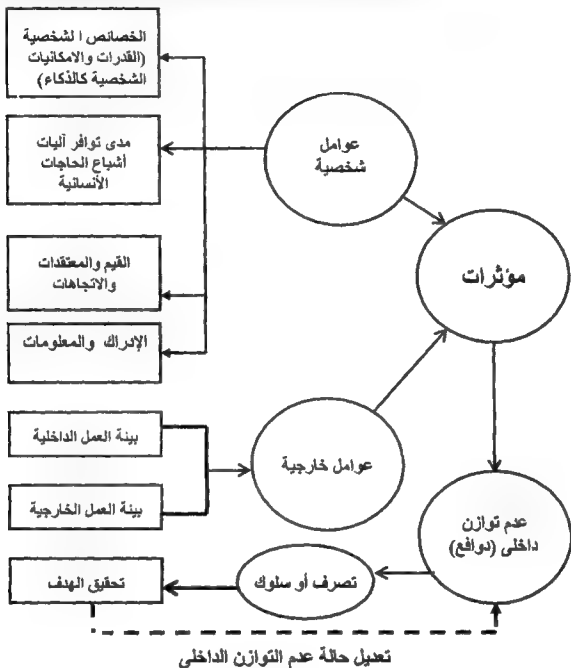
وهكذا فالمنتجات لها دوره حياة مثل الإنسان الذي يولد كطفل في البداية ثم ينمو أثناء مرحلة المراهقة ثم ينضج ثم يصل إلى قيمة الشباب في العمر ، ثم يصل إلى الشيخوخة ثم يموت . والاختلاف الوحيد بي دورة حياة المنتج ودورة حياة الفرد هو أن التحكم في مراحل دورة الإنسان خارج عن أراذه البشر والموت حتمي وفي ميعاد محدد بأمر الله . نعم فقد تستخدم وسائل الطب والعلاج لاستمرار الدورة أو استمرار مرحلة معينة منها ولكن كله بأمر الله سبحانه وتعالى. أما في حالة المنتجات أنه يمكن التدخل لإطالة عمر مرحلة أو أخرى وربما قد لا تسمح المؤسسة للمنتج أن يموت وتعمل على أحياء مره أخرى من خلال أعاده التصميم أو التطوير كما ربما ينمو المنتج منذ تقديمه ومن هنا جاءت أهمية الاستراتيجيات التسويقية في التعامل مع مراحل دورة حياة المنتج .

وعلي ضوء ما تقدم فإن دورة حياة المنتج ما هي إلا وسيلة يمكن من استخدامها في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية .

٦/٢- المؤسسة كيان سلوكي :

يتعلق الكيان السلوكي بالفرد نفسه ، ومدى توجه سلوكه ، وهو أما توجه سلبي أو توجه إيجابي . ويتوقف ذلك على مدى القدرة على إدارة هذا السلوك من أجل التعرف على مسبباته ودوافعه ثم العمل على توجيهه في الاتجاه السذي يحقق أهداف العميل وأهداف المؤسسة في نفس الوقت .

ويمكن الاستفادة من الشكل التالي عند دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة للتعرف على أسبابه ودوافعه .



شكل رقم (٣١)

العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني

وتظهر أهمية هذا الشكل في الاستفادة منه في إدارة الكيان السلوكي والتي تتمثل في تحليل سلوك العاملين ، التعرف على دوافعهم الحقيقية للاستفادة

منها في تحفيزهم باستخدام أسلوب التحفيز المناسب ، وبالطبع مع أخذ نتائج تقييم أدائهم في الاعتبار .

وبشيء من التفصيل يمكن القول بأن إدارة الكيان السلوكي للمؤسسة السياحية يشمل دراسة وتحليل ثلاثة أنواع من السلوك والتعرف علي أسبابها الحقيقية وهذه الأنواع هي :

- السلوك الشخصي للأفراد .
- السلوك الوظيفي لدي العاملين في المؤسسة .
- السلوك الشرائي لعملاء المؤسسة

وعلي ضوء ما تقدم يتضح لنا مدي أهمية إدارة الكيان السلوكي كأحد الكيانات الرئيسية التي تساهم بشكل فعال في التطوير والتحسين المستمر في أداء المؤسسة وتتم إدارة الكيان السلوكي من خلال :

- دراسة وتحليل السلوك بكافة أنواعه (الشخصي / الوظيفي / الشرائي) والتعرف علي الأسباب أو الدوافع الحقيقية التي تحرك هذا السلوك
- إجراء التعديلات الملائمة والتي تتلاءم مع نتائج تحليل السلوك .

هذا ويُدار الكيان السلوكي -كغيره من الكيانات الأخرى- عن طريق الكيان الإداري وبالتوجه بمحور التسويق كأحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي .

هذا ويمكن الاستفادة من التوجه التسويقي بالنسبة للسلوك الوظيفي والسلوك الشرائي.

أما بالنسبة للسلوك الوظيفي فيتم عن طريق التسويق الداخلي والذي يساهم في خلق الرضا الوظيفي للعمالء الداخليين (العاملين بالمؤسسة) من خلال تبادل المنافع بين الإدارة والعاملين . فالإدارة في حاجة إلى أداء متميز والعاملين في حاجة إلى معرفة ، وثقافة بالعمل، وتحفيز علي تطبيق تلك المعرفة والثقافة

وهذا هو دور التسويق الداخلي من خلال استخدام منظومة التسويق المتعارف عليها (منظومة المزيج التسويقي) .

ويمكن الاستفادة من النموذج السابق للسلوك الانساني بصفه عامة في التعرف علي العوامل السلبية (أو الدوافع) المؤثرة علي الرضا الوظيفي للعاملين ودراستها وتحويلها إلى دوافع ايجابية عن طريق التسويق الداخلي لتحقيق الرضا الوظيفي .

أما بالنسبة للسلوك الشرائي فيتم عن طريق دراسة وتحليل النموذج الكلي للسلوك الشرائي للعميل وتعديل هذا السلوك من سلوك سلبي إيجابي عن طريق الاستراتيجيات التسويقية المختلفة. ويمكن الاستفادة من النموذج الشرائي للمستهلك في تحليل السلوك الشرائي للعميل وتوجيهه من سلوك شرائي سلبي إلى سلوك إيجابي .

ويعرف هذا النموذج بنموذج المثبر الاستجابة - Stimulus

Response - model ، حيث يتكون من عنصرين رئيسيين هما (1):

- مجموعة المثبرات علي السلوك الشرائي للعميل ... ما هي أنواع هذه المثبرات ؟

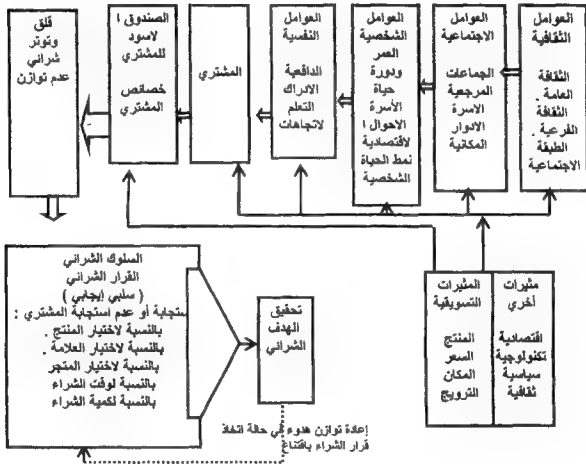
تتقسم هذه المثبرات إلى مثبرات شخصية ، وأخرى خارجية :

- المثبرات الشخصية وتتمثل في الخصائص الشخصية للعميل ، والتي تتأثر بمجموعة مختلفة من العوامل (عوامل ثقافية ، عوامل اجتماعية ، عوامل شخصية ، عوامل نفسية) .
- المثبرات الخارجية وهي نوعان :

- مثبرات تتعلق بالبيئة الخارجية (مثبرات اقتصادية / اجتماعية / سياسية ... الخ) .

- مثيرات تسويقية (مثيرات تتعلق بالمنتج / السعر / المكان / الترويج)

- **الاستجابة :** وهي بمثابة المخرجات السلوكية نتيجة تفاعل وتأثير المثيرات السابقة والتي تجعل العميل في موقف توتر وقلق ينتهي بسلوك شرائي سلبي أو إيجابي . ويوضح الشكل التالي النموذج الكلي لسلوك المشتري .



شكل رقم (٢٢)

النموذج الكلي لسلوك المشتري

ما هي أهمية دراسة وتحليل النموذج الكلي لسلوك المستهلك بالنسبة لمدخل التسويق ؟

يتعين على القائمين على النشاط التسويقي أن يحاولوا تفهم " الصندوق الأسود للمشتري " ، كما أنه من مهام رجال التسويق أيضا تفهم عملية تحويل المثيرات إلى استجابات داخل الصندوق الأسود للمستهلك ويتوقف ذلك علي مدى فهم الصندوق الأسود والذي يحتوي - كما هو موضح بالشكل التالي - علي جزئين رئيسيين هما :

الأول ويتعلق بخصائص المستهلك والتي تؤثر علي استجابته أو رد فعله للمثيرات التي يتعرض لها .

إن خصائص المستهلك **Consumer Characteristics** هي أحد المؤثرات الأساسية على السلوك الشرائي ، وهذه الخصائص هي وليدة مجموعة من العوامل الثقافية ، والاجتماعية ، والشخصية ، والنفسية ، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي. ومعظم هذه العوامل تخرج عن دائرة سيطرة وتحكم رجل التسويق ، ولكن يجب أن تأخذ في الاعتبار بصورة جدية .

أما الثاني : فيتمثل في عملية قرار الشراء نفسها ، والتي تؤثر علي النتائج أو الاستجابة النهائية .

إن ما نريده هنا هو دراسة كل من هذه العوامل أو الخصائص المميزة للسلوك الفردي ، والتي تختلف من شخص لآخر ، وتأثيرها على السلوك الشرائي للشخص ومن ثم علي القرارات التسويقية التي يتخذها مديرو التسويق .

٧/٢- الكيان المعلوماتي للمؤسسة

ويختص بتجميع وتسجيل وتحليل البيانات واستخراج النتائج وتتمثل مخرجاته في الحصول علي المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات المؤسسية . وباختصار فإن دور هذا الكيان الاقتصادي يتمثل في :

- جمع وتحليل .
- تسجيل .
- تحليل .
- تخزين المعلومات .

والآن ما هي الخصائص الأساسية لهذه الكيانات وما هي العلاقة

بينهما ؟

يتضح مما سبق أن المؤسسة تتكون من مجموعة من عدة كيانات التي تتصف بالخصائص التالية :

- أن كل كيان يعتبر كيان معقد في تكوينه وتأثيره وطرق إدارته .
- أن جميع هذه الكيانات متداخلة العلاقات بمعنى أن أي كيان لا يعمل بمعزل عن الكيانات الأخرى .
- صعوبة التعرف على تأثير بعض متغيرات هذه الكيانات بشكل مباشر وخاصة الكيان السلوك والذي يحتاج إلى أساليب غير مباشرة للتعرف على أسبابه وتأثيره على أداء الفرد
- لضمان توظيف هذه الكيانات في تحقيق أفضل استغلال للموارد المتاحة فإنه يجب أن يكون الفكر الإداري أو الفلسفة الإدارية لإدارة المؤسسة قائمة علي أساس التوجه بالتسويق أو بمعنى آخر أن يكون العمل في إطار تلك الكيانات موجها نحو إنتاج ما يمكن تسويقه وليس علي أساس تسويق ما يمكن إنتاجه .

لذا يجب العمل علي تطوير وتنمية الثقافة الإدارية والتسويقية
للمسؤولين بالمؤسسة لماذا ؟

لتعديل فلسفة المؤسسة واتجاهات الإدارة العليا تجاه التسويق بما يؤدي
إلى الاقتناع بالتوجه التسويقي المبني علي أساس المفهوم الشامل للتسويق
ما هي أهم مقومات المفهوم الشامل للتسويق ؟
هذا وسوف نجيب علي هذا التساؤل في الوحدة التالية .

وبعد هذا العرض عن مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري وأهم
كياناتها والعلاقات التبادلية بينهما ، يبقى تساؤل رئيسي هو :
كيف يمكن إدارة الجودة الكلية في إطار تلك الكيانات ؟

يتحتم الإجابة علي هذا التساؤل ضرورة التعرف علي مفهوم إدارة
الجودة من المنظور الإداري ، ثم بعد ذلك العلاقة بين إدارة الكلية وإدارة الجودة
الجزئية ، وهذا ما سنتعرض له في حديثنا الآن .

٣- مفهوم إدارة الجودة من المنظور الإداري :

ربما يتساءل البعض عن : **ماهية العلاقة بين إدارة المؤسسة علي
النمو السابق وبين إدارة الجودة من المنظور الإداري ؟** وهذا تساؤل منطقي
أيضاً حيث يتكرر استخدام كلمة الجودة بالذات في كثير من الأحاديث والمراجع
المتخصصة مما يثير اللبس لدي الكثيرين ، ويزداد هذا اللبس والغموض عندما
يكون الحديث عن إدارة جودة أي محور من محاور أي كيان من كيانات
المؤسسة مثل الموارد البشرية أو إدارة التسويق أو الانتاج وغيرها من محاور
الكيان الاقتصادي الوظيفي .

لذا فقد وجدنا من المناسب توضيح تلك العلاقة حتي نساهم في ايجاد لغة مشتركة بين الممارسين ، بل أيضاً الكتاب عند استخدام تلك المفاهيم ومن ثم تحقق الممارسة العملية الأهداف المنشودة منها .

وفي بداية حديثنا عن تلك العلاقة لابد أولاً أن نتعرف علي مفهوم إدارة الجودة ثم بعد ذلك علاقتها بإدارة المؤسسة من المفهوم الإداري . وسوف نتناول - فيما بعد - توضيح تلك العلاقة فيما بعد عند الحديث عن إدارة الجودة وبين محاور الكيان الاقتصادي مثل إدارة جودة الموارد البشرية وإدارة جودة التسويق وغيرها .

بداية ما هو المقصود من إدارة الجودة ؟

عند الحديث عن إدارة الجودة لابد أن ندرك أنها مصطلح ذو شقين :

- **الشق الأول :** يتعلق بكلمة الجودة .
- **الشق الثاني :** بكلمة إدارة .

أما عن مفهوم كلمة الجودة فقد تعددت معانيها فهناك من يطلق عليها : الشيء المتميز المستوي أو المتميز في الأداء ، والبعض الآخر يطلق عليها الحصول علي أفضل شيء ، أو أداء العمل بأفضل ما يمكن ، وهناك أيضاً ما يطلق عليها الحصول علي الشيء بأعلي مستوي من المواصفات أو أداء الشيء بأفضل مستوي وهكذا .

ولقد اتضح لنا من مراجعة أدبيات الجودة ، أن مفهوم الجودة بصفة عامة يمكن التعبير عنها بأشكال مختلفة ، فإذا سألت عدة أفراد عن مفهوم الجودة ، سوف نجد إجابات متعددة بتعدد هؤلاء الأفراد . إننا عادة ما نفكر في أشكال تميز المنتج أو الخدمة التي تحقق أو تزيد توقعاتنا . تلك التوقعات تبني أو ترتكز علي الاستخدام المطلوب وسعر البيع . وعندما يفوق المنتج توقعاتنا فإننا نعتبر ذلك هو الجودة بالإضافة إلى ذلك فقد قام أحد الباحثين David Garvin بجامعة هارفارد الأمريكية برصد تعريفات أو أبعاد الجودة علي

النحو التالي^(١):

جدول رقم (١٧)

التعريف	أساس التعريف
الجودة هي أي شيء مدرك أو مفهوم ضمناً Intuitively understood ولكن تقريباً من الصعب الوصول إليه أو تحقيقه مثال ذلك الحب أو الجمال .	التعريف المجرد للجودة Transcendent
تتحدد الجودة علي أساس مكونات أو سمات المنتج	علي أساس المنتج Product – Based
إذا تم إشباع حاجات العميل فإن المنتج يعتبر ذو جودة عالية	علي أساس المستخدم User Based
إذا تم تطابق مع مواصفات التصميم ، فإنه يعتبر ذو جودة عالية	علي أساس التصنيع Manufacturing – Based
إذا تم إدراك قيمة المنتج في مقابل السعر الذي دفع من أجله ، فإنه يعتبر ذو جودة عالية .	علي أساس القيمة Value – Based

وفي إطار هذه التعريفات الخمس السابقة ، فقد توصل Garvin إلى قائمة من ثمانية أبعاد للجودة . ويوضح الجدول هذه الأبعاد .

(1) David Garvin What dose Product quality really mean ? Harvard Business Review , 1984 , 25 – 34 .

جدول رقم (١٨)

أبعاد الجودة لدى Garvin^(١)

الأبعاد الرئيسية	توصيف الأبعاد
الأداء Performance	ويشير هذا البعد إلى كفاءة المنتج في تحقيق الأغراض المنشودة منه مثال ذلك : كفاءة زيوت السيارات
الخصائص Features	وتتمثل في خصائص أو سمات المنتج Attributes of Product والتي تدعم الأداء الأساسي للمنتج مثال ذلك : سمات التلفزيون أو الحاسب الآلي مثل الصوت ، السرعة ، القدرة ، الحجم . وتعتبر هذه السمات آليات تسويقية قوية التي تساهم في خبرة العملاء للشراء .
الثقة Reliability	وتتمثل هذه الخاصية في الميل Propensity للمنتج لكي يؤدي أداءاً متناسقاً طوال عمرة الإنتاجي Design Life فإذا فشلت الثلاجة بنسبة ٢ % مثلاً خلال عشرة سنوات فإنه يمكن القول بأن درجة الثقة فيها ٩٨ % .
التطابق Conformance	عندما يتم تقييم المنتج ، فإن هناك العديد من الأبعاد الرئيسية المرتبطة بأداء المنتج والتي يجب تحديدها بدقة مثال ذلك : الطاقة - السرعة - الحجم - عمر التشغيل . هذه الأبعاد الأساسية تشير إلى المواصفات تلك المواصفات من الممكن أن تختلف إلى ذلك الحجم الصغير والذي يطلق عليه الاختلاف المسموح به Tolerance فإذا كان بعد معين أو مواصفة معينة لمنتج معين تمت في نطاق النطاق المسموح ، من المواصفات فإنه يعتبر مطابق Conform
Durability العمر المتوقع للمنتج	وتعبر عن درجة احتمال تشغيل المنتج بدون توقف خلال عمرة الافتراضي فالمصابيح الكهربائية الزجاجية من السهلة أن تدمر دون أن تصلح .
الصيانة والإصلاح Serviceability	ويتمثل هذا البعد في سهولة إصلاح وصيانة المنتج والمنتج يكون قابل للصيانة والإصلاح إذا أمكن إصلاحه بسهولة وبتكلفة محددة
Aesthetics الجمال	وتتمثل في الخصائص الحسية الشخصية Subjective Sensory Characteristics مثال ذلك الطعم ، الإحساس ، المظهر ، الرائحة ، الصوت وهكذا .
الجودة المدركة Perceived quality	وتركز على رأي العميل . ان نظرة العملاء للمنتج تتمثل في المنافع التي حصل عليها في مقابل ما دفعة وهي للجودة من وجهة نظرة

تلك هي مجرد أمثلة فقط عن مفهوم كلمة الجودة لدى الكثيرين ، لكن الأمر يحتاج إلى أهمية وجود تعريف محدد لهذه الكلمة حتي يمكن تحقيق

(1) Ibid P 35 – 40 .

مستوي الجودة المطلوبة. وعندما نريد وضع تعريف محدد لكلمة الجودة كهدف مطلوب الوصول إليه أو تحقيقه، نقول : أنها تعني بالتحديد مستوى الشيء أو العمل المستهدف . وكلمة المستهدف هنا تعني الأهداف المطلوب ان يحققها هذا الشيء أو هذا العمل من وجهة نظر الطرف ذو العلاقة . وبمعني أدق تعني هذه الكلمة الارتقاء بمستوي الشيء أو اتقان هذا الشيء أو هذا العمل حتي يحقق ما هو مطلوب منه .

هذا ويختلف الهدف المطلوب أن يحققه هذا الشيء أو هذا العمل طبقاً للطرف أو الجهة ذات العلاقة بهذا الشيء أو هذا العمل علي النحو الذي أوضحه Garvin، فمثلاً ما يُريد أن يحققه عميل المؤسسة من المنتج الذي يشتريه، يختلف عن الهدف الذي تريد المؤسسة أن تحققه من اتقان العمل الإداري أو الفني بها . فالعميل يشتري الشيء (المنتج أو الخدمة) الذي تحقق منفعه أي يحل مشاكله ، ومن ثم فليس شرطاً أن يكون هذا الشيء (المنتج) مصنوع من أجود المواد الخام مثلاً ولكن أن يصنّع من مواد ذات مستوي الجودة الذي يحقق منافع العميل، بغض النظر عن ارتفاع أو انخفاض مستوي جودة تلك المواد. كذلك الحال بالنسبة للخدمات التي تنتج من خلال مزيج من الاجراءات والأجهزة والهياكل المادية والموارد البشرية ، فالعميل لا ينظر إلى هذا المزيج ولكن نظرته تقتصر فقط علي قدرة الخدمة علي حل مشاكله .

لكن ما تريد أن تحققه المؤسسة من خلال ممارسة أنشطتها لأبد أن يكون موجهاً نحو إتقانه طبقاً لما يجب أن يكون عليه أداء هذا العمل كهدف تسعى إليه الإدارة . وهذا الهدف هو اتقان العمل طبقاً للأصول العلمية والمهنية والأخلاقية والاجتماعية .

هنا وقد يفهم البعض أن أهداف الطرفين (العميل والمؤسسة) متعارضة أو ليس هناك علاقة بينهما ، ولكن في حقيقة الأمر فإن الترابط بين

وجهة نظر الطرفين للجودة يمثل هدف المؤسسة في النهاية . لأنه بدون هذا الترابط ما هي النتيجة المتوقعة ؟

النتيجة الحتمية هي أن المؤسسة تعمل في اتجاه مخالف تماماً لما يطلبه العمل . صحيح أن المؤسسة تتقن العمل طبقاً للهدف الموضح بعالية وهو الاتقان طبقاً للأصول العلمية ، لكن تحقيق هذا الهدف قد يكون في اتجاه مخالف لأهداف العمل . فالمؤسسة التي ترغب في النجاح الحقيقي يجب أن يكون هدفها المنشود من الجودة أو تكون موجهة في اتجاه تحقيق أهداف العمل .

نرجو الآن بعد العرض السابق أن تكون كلمة الجودة واضحة سواء بالنسبة للعميل أو المؤسسة أو بالنسبة لأي طرف آخر له علاقة بالجودة . وعلي ذلك فإن الجودة من هذا المنطلق ما هي إلا ذلك المستوي المطلوب تحقيقه، بمعنى آخر الوصول إلى الهدف المطلوب من الجودة .

بعد ذلك نأتي إلى الحديث عن الكلمة الثانية وهي الإدارة . إن الحديث عن الإدارة كمهنة المدير إنما تمثل الأساس الذي يُعتمد عليه في تحقيق هذا المستوي من الجودة. إن الإدارة -كما أوضحناها في مناسبات ومراجع عديدة- إنما هي بمثابة منظومة متكاملة ذات شقين⁽¹⁾:

أحدهما الشق أو المنظور العلمي لمهنة الإدارة والذي تم التوصل إليه نتيجة تطور مدارس الفكر الإداري عبر سنوات طويلة ، فقد أضافت كل مدرسة فكرية للإدارة مفاهيم وأبعاد علمية جديدة تتعلق بكيفية استخدام تلك المفاهيم والأساليب الإدارية في استغلال الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن لتحقيق الأهداف المنشودة. ومن ثم فإن تلك المفاهيم والأساليب الإدارية ما هي إلا ضوابط أو معايير مستهدفة للأداء الإداري في كافة المجالات والأنشطة المختلفة للمؤسسة .

أما الشق أو المنظور الثاني فإنه يتعلق بالمنظور المهني للإدارة

(1) د. محمد محمد إبراهيم ، الاتجاهات الحديثة في منظومة مهنة الإدارة ، مرجع سبق ذكره ، الوحدة الثانية .

والذي يرتبط بمجموعة من الآليات التي تساهم في تطبيق المفاهيم والأساليب الإدارية ومن بين تلك الآليات المهارات والقدرات الادارية، والخبرات العملية الناجحة والمكتسبة والتي تمكن المديرين في تطبيق المنظور العلمي في ممارسة مهنة الإدارة .

وعلى ذلك فإن مهنة الإدارة بهذه الرؤية إنما تعتبر بمثابة صمام الأمان في رفع مستوى جودة الأداء الإداري طبقاً للمعايير العلمية والمهنية من أجل استغلال الموارد المتاحة في تحقيق مستوى الجودة المطلوب للعمل أو أي أطراف أخرى ذات العلاقة بالجودة .

علي ضوء ما تقدم فإنه من المحتم بل ومن الضروري ربط المصطلحين معاً لتصبح إدارة الجودة تتعلق بالمحوريين التاليين :

المحور الأول : ويرتبط بجودة العمل الإداري :

بمعنى أن الوصول إلى رفع كفاءة وفعالية المؤسسة يستلزم ضرورة الالتزام بمعايير جودة الأداء الإداري كهدف مطلوب تحقيقه . سواء بالنسبة لمنظومة الكيان الإداري للمؤسسة (التخطيط - التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية - التوجيه وتحفيز وتشجيع العاملين على العمل - ثم الرقابة على الأداء) . أو بالنسبة لإدارة أي محور من محاور كل كيان من كيانات المؤسسة مثل محور التسويق ومحور الموارد البشرية ومحور الإدارة المالية بالنسبة للكيان الاقتصادي الوظيفي . وهذا المحور يطلق عليه إدارة الجودة من وجهة نظر المؤسسة.

المحور الثاني : ويرتبط بجودة منافع العميل :

بمعني ضرورة أن تتحقق منافع العميل من شرائه للسلع أو الخدمات أو مع أي طرف يتعامل مع المؤسسة بشكل عام مثل : المجتمع والبيئة وجميع المؤسسات الاخرى في المجتمع ذات العلاقة بالمؤسسة مثل المؤسسات الحكومية والمؤسسات المالية كالبنوك وغيرها . وهذا ما يطلق عليه الجودة من وجهة نظر العميل .

يتضح مما سبق ضرورة وجود ترابط بين المحورين السابقين : إدارة الجودة من وجهة نظر المؤسسة وإدارة الجودة من وجهة نظر العميل وهذا ما يطلق عليه إدارة الجودة من المنظور الإداري . بمعنى أن يكون تحقيق جودة الأداء الإداري لجميع محاور كيانات المؤسسة موجها لتحقيق جودة منافع العميل . ويعني ذلك استغلال كافة الموارد المتاحة بالمؤسسة أفضل استغلال ممكن لتحقيق رسالة واهداف المؤسسة ، بمعنى آخر رفع مستوي الكفاءة والفعالية الإدارية للمؤسسة .

وعلي ضوء ما تقدم يمكن تعريف إدارة الجودة من المنظور الإداري بأنها سلسلة من الأنشطة الإدارية المستمرة ، المتكاملة وذات مستوي الجودة المطلوب وترتبط بكل محور من محاور الكيان الإداري للمؤسسة (التخطيط - التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية - التوجيه وتحفيز وتشجيع العاملين - ثم الرقابة لإدارة كيانات المؤسسة في مراحلها الثلاث) مرحلة اتخاذ قرار بالانشاء - مرحلة تصميم وبناء الكيانات - مرحلة التشغيل) في إطار معايير جودة محاور كل كيان .

وذلك من أجل الموارد المتاحة أفضل استغلال ممكن بهدف :

- تحقيق معايير جودة عملاء المؤسسة .
- ومن ثم تحقيق رسالة المؤسسة .

ويتم ذلك العمل في إطار الفرص والتحديات ونقاط القوة والضعف والتي يتم التوصل إليها من خلال تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية (المحلية - والدولية والعالمية) .

ويتضح لنا من التعريف السابق أن إدارة الجودة من المنظور الإداري ذات مستويين: الأول مستوي عملاء المؤسسة والثاني علي مستوي إدارة كيانات المؤسسة. وهذا ما سنوضحه الآن في الحديث عن إدارة الجودة الكلية والجزئية.

٤- إدارة الجودة علي مستوي العميل (الجودة الكلية) وعلي

مستوي المؤسسة (الجودة الجزئية) :

ربما يتساءل البعض عن أهمية هذا العرض لمفهوم الجودة علي مستوي العميل ثم علي مستوي إدارة كيانات المؤسسة . ونحن نعتبر هذا التساؤل هام ومن ثم لابد من الإجابة عليه بوضوح وبيان أهمية النظر إلى إدارة الجودة من المنظورين السابقين . إن من أهم أسباب نظرنا للجودة من مستويين هي :

السبب الأول : ترابط الثقافة الإدارية بين المستوي الأول والثاني بمعنى أن يكون هناك وعي واقتناع كامل بتحقيق جودة العملاء دون ان يكون لـدي الإدارة وعي كامل واقتناع بمعايير جودة الأداء الإداري ومصدر تلك المعايير هو الثقافة الإدارية سواء بالنسبة لجودة الأداء الإداري أو جودة منافع العملاء. ففي ظل غيبة الثقافة الإدارية من المنظور الإداري الحديث يكون تركيز واهتمام الإدارة بالإنتاج أولاً وليس جودة تحقيق منافع العميل . فهناك فرق بين تسويق ما يمكن إنتاجه وإنتاج ما يمكن تسويقه ويرجع ذلك إلى الثقافة الإدارية السائدة في المؤسسة.

أما السبب الثاني : فإنه يترتب علي السبب الأول، وهو أن الثقافة الإدارية المتقدمة والحديثة إنما تساهم بشكل فعال في تحقيق مستوي الجودة

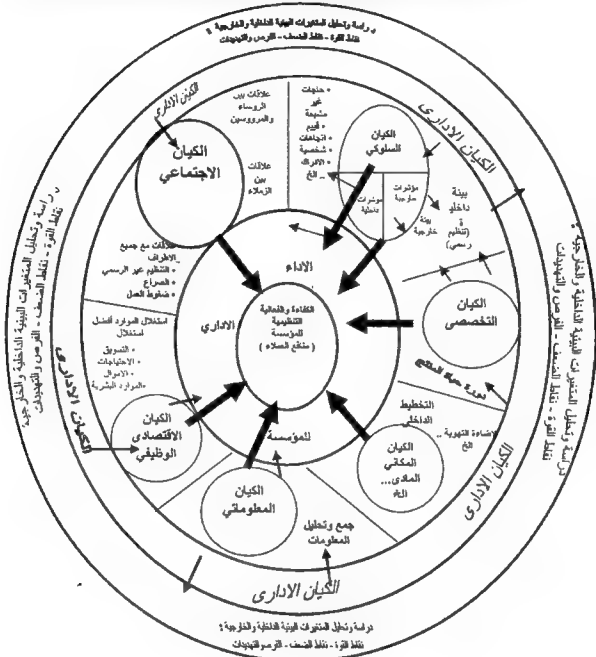
المطلوب للعلاء. بمعنى آخر أنه يمكن استخدام الآليات الإدارية الحديثة في بحث ودراسة وتحديد معايير جودة العلاء ثم العمل علي تحقيقها من خلال آليات إدارة الكيانات المختلفة للمؤسسة.

والآن هي العلاقة بين المستويين السابقين للجودة ؟

١/٤ مستوي جودة العمل (مخرجات كيانات المؤسسة) :

وهذا المستوي هو بمثابة محصلة لمستوي جودة كل كيان من كيانات المؤسسة وتتمثل مخرجات هذا المستوي في القدرة علي إنتاج السلع والخدمات التي تحقق منافع العلاء، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى نجاح المؤسسة من المنظور الإداري أي زيادة مستوي كفاءة وفعالية المؤسسة . ويوضح الشكل التالي تفاعل جميع الكيانات وتأثيرها علي نجاح المؤسسة من المنظور الإداري (كفاءة وفعالية المؤسسة) .

التحول نحو مدخل إدارة الجودة من منظور إداري شامل



شکل رقم (۲۳)

العوامل المؤثرة على قدرة المؤسسة على النجاح الإداري (العوامل
المؤثرة على الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة في إطار كيانات المؤسسة
الستة)

هذا وتتمثل معايير الجودة الكلية في القدرة علي تحقيق منافع العملاء ومن ثم تحقيق رسالة المؤسسة.

هذا ويتم تقييم مستوي الجودة الكلية بمقارنة معايير جودة تحقيق منافع العملاء (المنافع المتوقعة) والتي يجب أن تحدد مسبقا بواسطة إدارة التسويق بالمؤسسة، بالمنافع المدركة أو المحققة، ومن ثم تحديد فجوة الجودة وعلي ضوء تلك الفجوة يتم اتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة وهذا هو أحد الأبعاد الإدارية لإدارة الجودة والتي تقع علي عاتق إدارة التسويق .

هذا وسوف نتحدث عن تلك المعايير وكيفية تحديدها بالتفصيل في الوثيقة الثانية من تلك السلسلة.

٢/٤ إدارة الجودة علي مستوي كيانات المؤسسة (مستوي الجودة الجزئية) :

ويتعلق هذا المستوي بمستوي أداء كل كيان من كيانات المؤسسة. حيث يجب أن يعمل كل كيان في إطار مجموعة من المعايير، وتقاس مستوي جودة هذا المستوي بالفرق بين معايير الأداء الخاصة بالكيان ومستوي الأداء الفعلي وعلي ضوء المقارنة يتم تحديد فجوة الجودة لكل كيان وعلي ضوء تلك الفجوة يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ويمثل هذا العمل أيضا بعداً هاماً بين أبعاد إدارة الجودة .

هذا ويجب التنويه إلى ان مستوي الجودة الجزئية هي محصلة لمستوي جودة كيانات المؤسسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. أما مستوي الجودة الكلية فيتأثر بشكل مباشر بمستوي جودة كل محور من محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي وأيضاً الكيان المكاني والمعلوماتي والفني وبشكل غير مباشر بمحاور الكيان الاجتماعي والسلوكي . ومستوي جودة أداء كل هذه الكيانات جميعاً إنما يتأثر بمستوي جودة منظومة العمل الإداري للمؤسسة ككل أي بكيفية إدارة كل كيان من خلال منظومة العمل الإداري. وهذا هو المفهوم الحقيقي لإدارة الجودة .

٥- محاور منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري :

يتضح لنا في إطار التعريف السابق لإدارة الجودة من المنظور الإداري أن منظومة إدارة الجودة إنما هي بمثابة مجموعة من المحاور المترابطة والمكملة لبعضها البعض. وأن غياب أي محور من تلك المحاور أو وجود خلل أو عيوب في أي منها إنما يعني عدم تحقيق إدارة الجودة لأهدافها المطلوبة سواء علي المستوي الكلي أو الجزئي وترتبط هذه المحاور بعناصر منظومة الكيان الإداري للمؤسسة . بمعنى آخر إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري ، وأن تلك المنظومة تتم في إطار التوجه بتحقيق جودة منافع جميع العملاء ذوي العلاقة بالمؤسسة . وفي إطار هذا التعريف تعتبر معايير جودة منظومة العمل الإداري بمثابة المتغير المستقل وتحقيق جودة منافع جميع العملاء بمثابة المتغير التابع . الأمر الذي يقتضي ضرورة التعرف علي المتغيرات التابعة (معايير جودة العملاء) والمتغيرات المستقلة التي تحقق المتغيرات التابعة. ومن ثم فإن الهدف الأساسي للمحاور الأساسية لإدارة الجودة من المنظور الإداري هو تحديد تلك المتغيرات وتمثل هذه المحاور فيما يلي :

١/٥ محاور منافع عملاء المؤسسة : ويعتبر هذا المحور هو الموجه الأساسي لكافة كيانات المؤسسة . والمصدر الأساسي لهذا المحور هو رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية ، فمن أهم عناصر رسالة المؤسسة هم جميع عملاء المؤسسة وما يجب أن تسعى أن تحققه لكل منهم فعلي سبيل المثال .

• أنها يجب أن تسعى أن تحقق منافع العميل الخارجي من خلال إنتاج السلع والخدمات التي تحقق لهم تلك المنافع .

• أنها يجب أن تسعى إلى المحافظة علي البيئة من التلوث المادي والثقافي والاجتماعي

• أنها يجب أن تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعملاء الداخليين (العاملين بالمؤسسة)

- أنها يجب أن تسعى إلى الوفاء بالمسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع .
- أنها يجب أن تسعى إلى تحقيق منافع جميع المؤسسات التي تكون سلسلة التوريد Supply Chain والذين يعتبرون شركاء للتسويق الخارجيين مع المؤسسة بدءاً من مؤسسات مصادر التوريد وحتى تسليم المنتج النهائي للعميل لأنهم مشاركون في خلق القيمة للعميل . مثل تاجر الجملة ، تاجر التجزئة ، شركات النقل الخ .

- أنها يجب أن تسعى إلى توطيد العلاقات مع كافة الأجهزة والمؤسسات الحكومية والخاصة لتحقيق التكامل المؤسسي علي مستوى المجتمع .
- هذا وتعتبر تلك المنافع هي العنصر الأساسي للمفهوم الشامل للتسويق ومن ثم فإن تحديد معايير جودة تحقيق تلك المنافع جوهر عمل رجل التسويق ونقطة البداية الحقيقية في إدارة كافة كيانات المؤسسة من المنظور الإداري (١) وعلي ضوء تحديد تلك المعايير يتم تحديد معايير إدارة جودة كافة كيانات المؤسسة والتي سوف تكون موضع الإشارة إليها الآن .

٢/٥ محور منظومة الكيان الإداري: يعتبر الكيان الإداري هو بمثابة أساس كيانات المؤسسة - كما أوضحنا سلفاً - والذي يساهم في اتخاذ قرار بإنشاء (مشروع) المؤسسة وتصميم وإنشاء كياناتها ثم إدارة وتشغيل تلك الكيانات .

وتمثل محاور جودة منظومة الكيان الإداري فيما يلي :

٣/٥ محور جودة التخطيط الإداري : ويتمثل هذا المحور في الالتزام بجودة أداء التخطيط الإداري لمحاور الكيانات المختلفة للمؤسسة (في مراحل المؤسسة الثلاث : مرحلة التفكير في الإنشاء - مرحلة التصميم ثم مرحلة التشغيل) ثم إعداد الخطط المختلفة . هذا ويجب الالتزام بجودة التخطيط لضمان جودة أداء العمل الإداري ، علي ثلاث مستويات هي :

(١) سوف تعرض بالتفصيل لمعايير جودة منافع العملاء في الوثيقة رقم (٢)

١/٣/٥ التخطيط الاستراتيجي : وتتمثل مخرجات هذا المستوى في تحديد الخطة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تمثل أهم آلياتها في : رسالة ورؤية المؤسسة - أهدافها الاستراتيجية - الاستراتيجيات - السياسات العامة .

٢/٣/٥ التخطيط الوظيفي : علي مستوي محاور كل كيان من الكيانات، وتتمثل أهم مخرجات هذا المستوى في الخطط الوظيفية لمحاور كل كيان . ومن أهم آليات أي خطة وظيفية : الأهداف الوظيفية - الاستراتيجيات الوظيفية ، السياسات الوظيفية ، الموارد والإمكانات المطلوبة لتحقيق الأهداف الوظيفية .

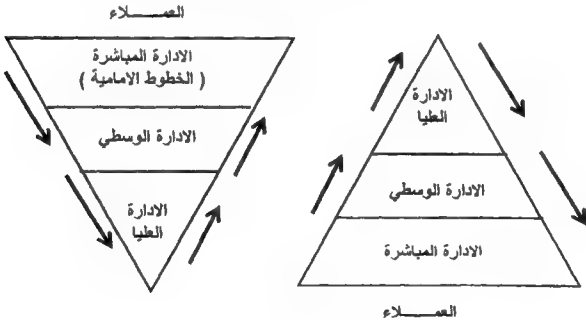
٣/٣/٥ التخطيط التنفيذي : علي مستوي العمليات التنفيذية لكل محور من محاور كل كيان . وتتمثل مخرجات هذا المستوى في الخطط التنفيذية لكل خطة وظيفية، وتتمثل آليات كل خطة تنفيذية في الإجراءات والقواعد ونظم العمل والجدول الزمني والتي يجب مراعاتها عند تنفيذ الخطط الوظيفية .

هذا ويجب التنويه إلى أن قدرة أي مؤسسة علي التمييز الإداري إنما يتوقف علي مدي الالتزام بمعايير جودة التخطيط علي المستويات الثلاث السابقة، حيث أن هناك مجموعة من المعايير التي يجب الالتزام بها عند إعداد أي خطة من الخطوات السابقة ويؤدي عدم الالتزام بها يؤدي بالطبع إلى وجود فجوة تخطيطية أي فجوة بين معايير جودة الأداء التخطيطي ومستوي الأداء الفعلي للتخطيط . هذا وسوف نستعرض تلك المعايير عند الحديث عن معايير جودة الأداء الإداري في الوثيقة رقم (٢) .

٤/٥ جودة محور التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية : ويتمثل هذا المحور في الالتزام بمعايير جودة التنسيق وتحديد الأدوار والعلاقات والسلطات والمسئوليات علي مستوي كل كيان من الكيانات، وعلي مستوي المؤسسة ككل . ويتم ذلك من خلال مجموعة من الآليات التنظيمية من أهمها :

١/٤/٥ الهياكل التنظيمية الرئيسية والفرعية : وتحدد تلك الهياكل الوحدات الإدارية الرئيسية والفرعية وعلاقات السلطة والمسئوليات بين تلك الوحدات

هذا ويجب التنويه إلى ضرورة الالتزام بمعايير جودة إعداد تلك الهياكل والتي تتمثل في تحديد الأنشطة ثم تجميعها في وحدات إدارية رئيسية وفرعية وفقا لمجموعة من الأسس المتعارف عليها (الأساس الوظيفي - السلعي - الجغرافي - العملاء الخ) وهنا يجب التنويه أيضاً إلى أن من أهم التغيرات التنظيمية والملائمة لمدخل إدارة الجودة من المنظور الإداري هو الهياكل التنظيمية العكسية . فالهياكل التنظيمية التقليدية هي الهياكل التي تأخذ شكل هرمي ، حيث الإدارة في العليا قمة الهيكل التنظيمي ثم الإدارة الوسطي في المنتصف ثم الإدارة المباشرة في أسفل الهيكل التنظيمي، أما الاتجاه الجديد في التنظيم فهو الهيكل التنظيمي الذي يأخذ وضع عكسي أي أن قاعدة الهيكل التنظيمي في أعلى وأعلاه في أسفله . وهذا الاتجاه هو نتيجة التركيز في إدارة الجودة علي تحقيق معايير جودة منافع العملاء . ومن ثم طورت المؤسسات العالمية هياكلها التنظيمية لكي يكون اهتمامها مركزاً أولاً علي دراسة العملاء وتحديد منافعهم . ويوضح الشكل التالي الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة .



شكل رقم (٣٤)

الهياكل التنظيمية التقليدية والحديثة

٢/٤/٥ الاختصاصات التنظيمية للوحدات الرئيسية والفرعية : في إطار الهياكل التنظيمية الحديثة . ويتم تحديد هذه الاختصاصات في إطار مجموعة من المعايير من أهمها الدقة في تحديد علاقات السلطة والمسئولية بحيث لا يحدث تداخل بين أدوار الوحدات التنظيمية .

٣/٤/٥ تحديد وتوصيف الهياكل الوظيفية : ويتم ذلك من خلال ترجمة الهياكل التنظيمية إلى هياكل وظيفية . أي تحديد الوظائف المطلوبة للوحدات الإدارية سواء كانت وظائف قيادية أو تنفيذية ، ثم تصميم الوظائف وتوصيفها . ويتم ذلك في إطار مجموعة من المعايير ، سوف نتحدث عنها في الوثيقة رقم (٢)

٤/٤/٥ تصميم المسارات الوظيفية : بمعنى تحديد مسار وظيفي لكل مجموعة وظيفية متجانسة، ثم تصنيف الوظائف السابق تحديدها علي تلك المجموعات المتجانسة، واعتبار كل مسار وحدة مستقلة سواء عند اختيار الموارد البشرية أو تدريبها وترقيتها وتقييم أدائها وهكذا . هذا ويتم تصميم هذه المسارات وتصنيف الوظائف عليها في إطار مجموعة من الضوابط سيتم مناقشتها عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية .

٥/٤/٥ تقييم وظائف كل مسار وظيفي . بمعنى تحديد الوزن النسبي لكل وظيفة وتسكينها علي الدرجة المالية التي تتلاءم مع وزنها النسبي . ويتم تقييم الوظائف أيضاً في إطار مجموعة من المعايير أو المرجعيات .

٦/٤/٥ تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من العاملين وفقاً لعبء العمل به ومعدل أداء كل موظف ويتم ذلك أيضاً في إطار مجموعة من المعايير .

٧/٤/٥ تحديد أدلة العمل والتي تتضمن كيف يقوم كل العاملين بأداء واجباتهم الوظيفية .

هذا وسوف يتم الحديث عن معايير إعداد الآليات

التنظيمية عند الحديث عن المعايير جودة إدارة كيانات المؤسسة

في الوثيقة رقم (٢) .

٥/٥ محور جودة التوجيه وتشجيع وتحفيز العاملين علي العمل .

ويدور هذا المحور حول الالتزام بمعايير جودة تحفيز وتشجيع العاملين علي العمل ، ويتم ذلك من خلال وسائل التوجيه المختلفة من أهمها :

١/٥/٥ . التعليمات المنظمة للعمل .

٢/٥/٥ الاتصالات وبناء الجسور بين الوحدات الإدارية وبين العاملين

٣/٥/٥ استخدام نظم التحفيز الملائمة . هذا ويمكن استخدام مجموعة من نظم الحوافز من أهمها :

- * نظم الحوافز المالية والمادية .
 - * نظم الحوافز المعنوية .
- هذا ونرجو أن ننوه إلى أن إدارة الجودة من المنظور الإداري تركز علي استخدام عدة أنواع من نظم الحوافز المعنوية ومن أهمها :
- * تمكين العاملين .
 - * التوطين الوظيفي .
 - * الإثراء الوظيفي .
 - * الدعم التنظيمي .
- وغيرها من الأساليب التي يتم التعرض إليها بالتفصيل عند الحديث عن إدارة الموارد البشرية .
- ٤/٥/٥ القيادة الإدارية وأنماط القيادة في التعامل مع العاملين .

هذا ويجب أن نؤكد مرة أخرى علي ضرورة الالتزام بمعايير جودة عناصر محور التوجيه والتحفيز . والتي تتمثل في المرجعيات والأسس العلمية لهذا المحور .

٦/٥ محور جودة الرقابة :

تتمثل أهم عناصر محور جودة الرقابة فيما يلي :

١/٦/٥ المعايير المرجعية المتعلقة بتحقيق منافع العملاء علي اختلاف أنواعهم : والتي تستخدم في التحقق من مدى تحقيق منافع العملاء ثم تحديد فجوة المنافع وهي عبارة عن الفرق بين معايير الجودة المستهدفة والمنافع المدركة من قبل العملاء .

٢/٦/٥ المعايير المرجعية المتعلقة بمنظومة الكيان الإداري : تتمثل تلك المعايير المرجعية فيما يجب الالتزام به عند إدارة كيانات المؤسسة من أسس وقواعد علمية، حتى يمكن الارتقاء بمستوي جودة أداء تلك الكيانات للمساهمة في تحقيق المعايير المرجعية السابقة والمتعلقة بمحور منافع العملاء أي غلق فجوة المنافع الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستوى الكفاءة والفعالية الإدارية المطلوب أن تحققها المؤسسة .

هذا ويمكن تصنيف تلك المعايير المرجعية إلى ثلاثة أنواع علي النحو

التالي :

١- معايير جودة الثقافة الإدارية بصفة عامة وثقافة الجودة بصفة خاصة :

يعتبر هذا النوع من المعايير بمثابة أساس المعايير المرجعية بالنسبة لإدارة محاور كل كيان، لأنه بدون تلك المعايير لا يمكن بناء وتصميم محاور الكيانات المختلفة للمؤسسة وتشغيلها فكيف يمكن تحقيق معايير جودة العملاء وثقافة الإدارة والعاملين موجهة مثلا بالإجراءات أو موجهة بالإمكانيات التي تتوفر لدي المؤسسة ؟ بمعنى آخر كيف يمكن تحقيق معايير جودة العملاء وأنه لا يوجد وعي أو اقتناع لدي الإدارة أو العاملين بثقافة الجودة مثال ذلك مفهوم الجودة من المنظور الإداري وأهميتها وعناصرها ؟ ويمكن طرح مجموعة من التساؤلات التي يمكن استخدامها في تحديد معايير هذا النوع من المعايير ومن الأمثلة علي تلك التساؤلات :

- ما هو مفهوم إدارة الجودة لدي الإدارة والعاملين ؟ هل يقصد بها علي سبيل المثال :
 - مجرد الحصول علي شهادة الأيزو ؟
 - الجودة الشاملة ؟
- ما هي قيم المسئولين بالمؤسسة تجاه عملائها ؟
- ما هو مفهوم المؤسسة لدي المسئولين ؟ وما هو الأسلوب الذي تعتمد عليه في إدارة المؤسسة ؟
- ما هو التوجه العام الذي تعتمد عليه المؤسسة في إدارة المؤسسة ؟

- ما هي قيم المؤسسة تجاه علاقتها مع جميع الأطراف ذوي العلاقة بها
- ما هي نظرة الإدارة إلى العنصر البشري بالمؤسسة ؟
- ما هو مفهوم إدارة الموارد البشرية لدى إدارة المؤسسة ؟
- ما هو مفهوم إدارة التسويق لدى إدارة المؤسسة ؟

هذه مجرد مجموعة من التساؤلات ، والتي يمكن من خلال الإجابة عليها تحديد المعايير التي يجب أن تلتزم بها إدارة المؤسسة حتى يمكن الحكم علي مستوى جودة ثقافة الجودة لدى الإدارة والعاملين ومن الأمثلة علي تلك المعايير :

- معايير إدارة المؤسسة من المنظور الإداري- كمجموعة من الكيانات - من المنظور التسويقي .
 - معايير إدارة المؤسسة من المنظور التسويقي : التوجه بالمفاهيم التسويقية الحديثة
 - معايير توطيد العلاقات مع جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الإدارة بالعلاقات)
 - معايير تحقيق منافع عملاء المؤسسة من خلال الالتزام بمعايير جودة محاور كل محور من كيانات المؤسسة .
 - معايير الحرص المستمر علي تنمية رأس المال البشري والمحافظة عليه
 - معايير التزام الإدارة بمفهوم إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي
- وحتى يمكن للإدارة إعداد تلك المعايير العامة ، لابد من تزويد المسؤولين بالمؤسسة والعاملين بها بالثقافة الإدارية المتعلقة بالمؤسسة من المنظور الإداري - كما أوضحنا سلفا - كذلك ثقافة إدارة المحاور المختلفة للكيانات مثل الموارد البشرية ، إدارة التسويق ، إدارة الإنتاج وغيرها .

٢- معايير جودة منظومة الكيان الإداري في إدارة محاور الكيانات المختلفة

تتمثل منظومة الكيان الإداري في إدارة المؤسسة بشكل عام وإدارة كل محور من محاور الكيانات المختلفة والتي سبق الإشارة إليها والتي تتمثل فيما يلي فيما يلي :

- معايير جودة التخطيط ممثلة في كيفية تحديد الأهداف وآليات تحقيقها ممثلة في الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات .

- معايير جودة التنظيم وتحديد الأنوار التنظيمية : ممثلة في كيفية تصميم الهيكل التنظيمي ويختص هذا المحور بتحديد السلطات والمسئوليات والعلاقات التنظيمية للوحدات الإدارية والوظائف المختلفة .
 - جودة توجيه وتحفيز وتشجيع العاملين ممثلة في : ويركز هذا المحور علي كيفية تحفيز العاملين الذين يقومون بإعداد خطط المؤسسة أو خطة كل محور من محاور المؤسسة وتنفيذها والرقابة عليها وذلك باستخدام آليات التوجيه والتحفيز الملائمة .
 - معايير جودة الرقابة علي تنفيذ خطط المؤسسة أو خطط كل محور من محاور المؤسسة : ويهدف هذا المحور التحقق من تنفيذ الخطط الموضوعية وتحليل الفجوة بين الخطط الموضوعية والتنفيذ الفعلي ومعالجة فجوات جودة التخطيط والتنفيذ .
- هذا وسوف نتعرض لمعايير جودة منظومة إدارة محاور كل كيان بشيء من التفصيل في الوثيقة رقم (٢) من تلك السلسلة .

٣- معايير الجودة المهنية (التخصصية) لكل محور من محاور المؤسسة من المنظور الإداري :

وتتمثل هذه المعايير في المعايير التخصصية المهنية والمتعلقة بكل محور من محاور أي كيان .. مثال ذلك : محور اختيار موقع المؤسسة في الكيان المكاني ، ومعايير التخطيط الداخلي للمؤسسة ، ومعايير اختيار شكل المبني وهكذا . وبالنسبة لمعايير محاور الكيان الاجتماعي والتي يتنمل في كيفية علاج الصراعات بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، أيضا كيفية تحقيق التقارب الاجتماعي بين العاملين وهكذا ، هذه مجرد أمثلة علي مجالات معايير محاور بعض الكيانات ، وسوف نتعرض لها بالتفصيل فيما بعد ولكنه قد يكون من المناسب استعراض بعض معايير محور إدارة الموارد البشرية كإحدى محاور الكيان الاقتصادي لتوضيح كيفية وضع تلك المعايير الفنية التخصصية ومن الأمثلة علي تلك المعايير :

- معايير إعداد وتوصيف الهياكل التنظيمية والوظيفية .
- معايير إعداد وتصميم المسارات الوظيفية .
- معايير تقييم الوظائف .

• معايير التخطيط للقوى العاملة .

هذا وسوف نتناول معايير كل محور من تلك المحاور بالتفصيل في الوثيقة رقم (٢) كما أشرنا سلفا .

وفي هذا المجال نرجو أن نطرح مجموعة من التساؤلات وبعض المؤشرات للاستعانة بها عند تصميم وإعداد المعايير الرئيسية لجودة إدارة الموارد البشرية كمجرد مثال علي مجالات المعايير التخصصية ، وفيما يلي عرضا لهذه التساؤلات والمؤشرات :

• مدى المراجعة المستمرة للهياكل التنظيمية والوظيفية للتحقيق من مدى توافقه مع المتغيرات التي تحدث في ظروف وطبيعة العمل في المؤسسة

• مدى إعادة النظر والمراجعة المستمرة لبطاقات الوصف الوظيفي باعتبارها مفتاح النجاح في تطوير معظم القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (الاختيار / التعيين / التدريب / الترقية والنقل / تقييم إدارة العاملين ... الخ ؟

• مدى المراجعة المستمرة للمسارات الوظيفية والتحقق من التزام العاملين بمساراتهم الوظيفية ؟

• مدى المراجعة المستمرة لكافة قرارات إدارة الموارد البشرية للتحقق من مراعاتها لكافة الظروف والمتغيرات المحلية والعالمية بما يضمن توفير العمالة القادرة والراغبة على العمل بشكل مستمر؟

• مدى المراجعة المستمرة للنظم والأدلة والإجراءات المتعلقة بتنفيذ الأعمال المتعلقة بشئون الموارد البشرية ؟

• مدى مراجعة هيكل العمالة من حيث مدى ملاءمته من حيث النوع والكم للوظائف ومعالجة أي خلل في حالة حدوث أي فائض في التخصصات المختلفة ؟

بالإضافة إلى ذلك يمكن الاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يمكن استخدامها في تصميم معايير جودة أداء إدارة الموارد البشرية . ومن هذه المؤشرات ما يلي :

• تحليل اتجاهات العاملين .

• معدل دوران العمالة .

- مستوى وضوح وفهم العامل لاستراتيجية المؤسسة .
- مدى إدراك العامل لأهمية وظيفته في نجاح المؤسسة .
- مدى توافر روح الفريق بين الأشخاص متعددي الثقافات داخل المؤسسة
- مستوى التعليم المؤسسي .
- نسبة المقترحات التي يساهم بها العاملون بالمؤسسة .
- نسبة إنتاجية العامل .
- طلبات الترقى لمستويات وظيفية أعلى .
- إلى أي مدى يستطيع العامل أن يصف القيم الجوهرية للمؤسسة .
- درجة التزام العامل بالعمل .
- مدى حصول العامل على تقدير نتيجة الأداء المتميز .
- شكاوي أو مدح العملاء العاملين .
- طلبات التنقل الوظيفي بالنسبة لكل موظف من وظيفة لأخرى .
- مدى الاعتماد على قواعد سليمة في اختيار العاملين .
- عدد ساعات التدريب التي يحصل عليها العامل في العام .
- مدى توافر تقرير أداء يوضح جزاءاته أو إنجازاته .
- نسبة انتظام العاملين (من خلال تقرير أداء) .
- نسبة الأجر الرسمي السنوي الذي يحصل عليه للعامل .
- الي أي مدى تتاح المعلومات للعاملين .
- نسبة العاملين الذين يحاطون بمعلومات عن نتائج تقييم أدائهم من أكثر من جهة في المؤسسة .
- نسبة الفجوة بين أعلى حافز تشجيعي للأداء المتميز وأقل حافز .
- نسبة العاملين الذين يعملون بشكل روتيني أو من خلال الإدارة الذاتية أو عن طريق فرق العمل .
- عدد الأشخاص المؤهلين المتقدمين لشغل كل موقع .
- نسبة الوظائف التي تم شغلها من خلال العمالة الداخلية .

٤. المعايير المرتبطة بالتقييم الأخلاقية والمهنية التي يجب أن يلتزم بها العاملين في العمل
٥. المعايير العامة المحلية والعالمية المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة مثل معايير الحوكمة وغيرها.

٣/٦/٥ القياس المرجعي لإدارة الجودة .

ويستهدف هذا المحور التعرف علي مستوى التنفيذ الفعلي لجميع المعايير السابق تحديدها سواء بالنسبة للكيان الإداري أو محاور كل كيان . مثال ذلك قياس مستوى جودة أداء منظومة إدارة الموارد البشرية والتي تم تحديد معاييرها سلفا . هذا ويتم قياس مستوى جودة الأداء الفعلي والتعرف علي مدى تحقيق المعايير السابقة من خلال مجموعة مختلفة من وسائل القياس بعضها مقاييس كمية مثل مؤشرات الإنتاجية ، ومؤشرات الغياب ودوران العمل وغيرها ، وأخري وصفية مثل المشاهدة وقوائم الاستقصاء التي تعد خصيصا لهذا الغرض . وهناك أيضا بعض أساليب القياس المتعارف عليها في قياس مدى جودة الخدمات المقدمة للعاملين في إطار إدارة الجودة ومن تلك الأساليب :

- نموذج فجوات الجودة Servequal
- نموذج قياس الجودة المدركة - الفعلية Servperf
- القياس المقارن Benchmarking .
- مقياس بطاقة الأداء المتوازن BSC .

هذا وسوف نتعرض لهذه الأساليب بالتفصيل في الوثيقة رقم (٢)

٤/٦/٥ تحديد فجوة الجودة واتخاذ القرارات لعلاج تلك الفجوات .

ويركز هذا المحور علي تحديد الفجوة بين معايير الجودة المستهدفة والأداء الفعلي في كل كيان من كيانات المؤسسة ، ثم تحليل تلك الفجوات والتعرف علي أسبابها الحقيقية وأخيرا اتخاذ القرار المناسب لعلاج تلك الفجوات. وهنا يجب أن نؤكد علي إلى ضرورة الاستعانة بآليات دعم تلك القرارات حتى يمكن التوصل إلى القرار المناسب ، وسوف نتحدث عن آليات دعم قرارات التعامل مع فجوات الجودة بالتفصيل في الوثيقة رقم (٣).

٦- التغيير المخطط - المدخل الرئيسي لتحقيق منظومة إدارة

الجودة :

يقتضي تطبيق منظومة إدارة الجودة علي النحو السابق التفكير في مدخل متكامل يعمل علي تطبيق تلك المنظومة بمحاورها المختلفة وبشكل متعمق ومدرّوس ومخطط بعيداً عن العشوائية في التغيير . فإذا كانت هناك مداخل سابقة للتحسين والتطوير من أبرزها مدخل عجلة التطوير لـ ديمينج Diming Wheel for Development ، ومدخل التطوير علي أساس المشروع الواحد " لجوران " From Project To Project أو التطوير باستخدام Six Sigma إلا أنه بالرغم من أن تلك المداخل قد تكون ملائمة طبقاً لمدخل معين خاص بإدارة الجودة مثل إدارة الجودة الشاملة أو الجودة والاعتماد طبقاً للمواصفات العالمية ، إلا أننا نري أنه من الضروري استخدام مدخل للتطوير يتفق مع طبيعة وعناصر مدخل إدارة من المنظور الإداري وهذا المدخل الذي نراه أكثر ملائمة في هذا الصدد هو مدخل التغيير المخطط أو التطوير في إطار إدارة التغيير . Development According To The Change Management . ويطلق علي هذا المدخل بلغة الهندسة الإدارية " بإعادة التصميم الشامل " Redesign .

إن التغيير عملية ضرورية للمؤسسات القائمة سواء كانت مؤسسات عامة أو خاصة تهدف أولاً تهد للربح ، طالما أنها تعمل في ظل ظروف بيئية تتسم بالتغيير السريع في مكوناتها المختلفة ، ويصعب التنبؤ الدقيق بهذه المكونات أو التحكم فيها .

ومن ثم فإن القوى التي تخلق الحاجة إلى التطوير عديدة ومتنوعة ، بعضها إما قوة خارجية تقع خارج نطاق تحكم وسيطرة الإدارة ويصعب التنبؤ بها (مثل المنافسة من جانب المؤسسات الأخرى ، ارتفاع تكلفة الموارد الطبيعية

وزيادة ندرتها ، انتشار أو انخفاض مستوى التعليم ، زيادة أو انخفاض الوعي لدى الرأي العام ، التطور التكنولوجي والتغير في الاتجاهات الأساسية المحلية والعالمية ، وجماعات الضغط ذات الاهتمامات المختلفة للمؤسسة مثل جماعة حماية المستهلك وحماية البيئة وغيرها ، وأما داخلية تقع في دائرة تحكم وسيطرة إدارة المؤسسة مثل استخدام التكنولوجيا الحديثة وتأثيرها على اتجاهات وسلوك العاملين ، والتي تستوجب ضرورة إجراء تغيير كامل في أسلوب العمل، برامج التدريب ، هيكل العمالة ، وغيرها من الأمور المتعلقة بشئون الأفراد .

ومن هنا يتحتم على الإدارة ضرورة العمل على إجراء التغيير المخطط والمدروس حتى ترتفع مستوى فعالية المؤسسة ومن ثم تتمكن من سد الفجوة بين ما يجب أن تؤديه وما تؤديه بالفعل ، بسبب تأثير هذه القوى والضغوط الداخلية والخارجية .

والآن ما هو مفهوم التطوير والتغيير المخطط ؟ وما هي أهم سماته ومميزاته ؟ ثم ما هي أهم خطواته ؟ أن إجابة تلك التساؤلات موضوع حديثنا الآن .

١/٦ مفهوم التطوير أو التغيير المخطط :

يعرف التطوير أو التغيير المخطط بأنه عبارة عن " سلسلة مترابطة ومستمرة من الأنشطة الإدارية التي ترتبط بمنظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري - والسابق الإشارة إليها - (التخطيط - التنظيم - التوجيه ثم الرقابة) أو التي تساهم في ضبط التطوير الإداري للتوافق مع التحديات المحلية والعالمية وذلك من خلال دراسة وتشخيص الأوضاع والمتغيرات الداخلية والخارجية للتوصل إلى نقاط الخلل والقصور في الأداء الإداري وتحديد أسبابها ثم البدء في

- أولاً بالتخطيط لعلاجها ووضع خطط لعلاج تلك الفجوات ممثلة في معايير الجودة المستهدفة واستراتيجيات وسياسات التغيير والبرامج والتنفيذ .

- التنظيم وتحديد أدوار القائمين علي القيام بمنظومة إدارة التغيير .
 - ثم تحفيز وتشجيع العاملين علي التخطيط لهذه المنظومة وتنفيذها ، وأخيرا الرقابة للتحقق من تنفيذ خطط التغيير أو التطوير المستهدفة .
- ويتضح من هذا التعريف أن أهم خصائص التطوير المخطط تتمثل فيما يلي (١) :

١/١/٦ أنه جهد إداري يتم في إطار منظومة متكاملة وهي التخطيط لأعمال التطوير المخطط ، والتنظيم لتنفيذ أعمال التطوير المخطط ، ثم تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة في أعمال التطوير سواء ، عند وضع أو تنفيذ نظم التطوير ، وأخيرا الرقابة على أعمال التطوير .

٢/١/٦ أنه يشمل كافة كيانات المؤسسة بأكملها ، سواء كانت الكيان المكاني (المباني - الأجهزة - المعدات الخ) أو الكيان الاقتصادي الوظيفي أو المعلوماتي والسلوكي أو الاجتماعي . ومن ثم فإنه يركز على التغيير في الاتجاهات والقيم وتعديل السلوك والتغيير في الهياكل المادية مما يتفق مع المتغيرات التكنولوجية وأبضا التغيير في السياسات والهياكل والأنظمة الإدارية المختلفة .

٣/١/٦ أنه يستهدف زيادة فعالية وضع المؤسسة ، عن طريق تزويدها بالمقدرة والطاقة للوصول إلى أهدافها المرغوبة وبمعنى آخر المحافظة على صحة المؤسسة أو التنظيم Organization Health ، وصحة الأفراد

ويرجع ذلك في : (١) د. محمد محمد إبراهيم ، إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل (دراسة حالة) المؤتمر العلمي السوي الثاني ، الجامعات الحديثة في إدارة الأعمال ، الذي نظمته اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال بالجلس الأعلى للجامعات في الفترة من ٦ - ٧ أبريل ٢٠٠٠ القاهرة ، ص ٦ ، ٧

(2) Agexandar Winn The Laboratory Approach to Organizational development, psychological Association September 1996 Oxford pp 13 - 20
(3) Backhard R. , Organization strategies and Models , Reading Mass , Addison - Eesley , 1969 pp 9 - 15 .

العاملين Personal Health ، ومن ثم ضمان أداء المؤسسة في حالة صحية عالية بما يتفق مع التغيرات والتحديات البيئية .

٤/١/٦ يُدار التغيير والتطوير من قمة المستويات الإدارية في المؤسسة . نظرا لان التغيير الفعال لا يحدث بالصدفة أو أنه مجرد حدث تتعرض له المؤسسة ، ومن ثم فإنه يجب أن يُدار بعناية ووعى ، لتحقيق الحماس والافتناع به . كذلك إدارته كعملية يجب أن يأتي من المستويات العليا في المؤسسة ، نظرا لأن التغيير كجهد مخطط ينطوي على تغييرات في السياسات والاتجاهات وتحول في الموارد واستخدام كبير للوقت والجهد وهكذا ، الأمر الذي يستلزم ضرورة إدارته على مستوى إداري عال . وفي نفس الوقت عدم إهمال المستويات الدنيا في المشاركة في التغيير المخطط . فغياب مشاركة المستويات الدنيا يعني عدم واقعية التطوير الإداري .

٥/١/٦ طالما أن التغيير هو بمثابة نشاط إنساني ، لذا فإنه يركز على مجموعة من القيم الإنسانية لتحقيق جودة الحياة الوظيفية للأفراد ، لحفزهم وتشجيعهم على التغيير ، ومن ثم تجنب مقاومة التغيير . ويستلزم ذلك إلمام المديرين والقائمين بالتغيير بالمعرفة بالعلوم السلوكية والجماعات^(١) لزيادة فهمهم وإدراكهم لسلوك الأفراد والجماعات ، من أجل مواجهة المشاكل المختلفة المتعلقة بتنفيذ أعمال التطوير من خلال التنبؤ بسلوكهم والتأثير فيه.

٢/٦ خطوات التطوير أو التغيير المخطط :

عند قيام الإدارة بالتطوير الإداري الشامل للمؤسسة لابد من أن يتم ذلك في إطار خطوات إدارة التغيير المتعارف عليها .

والآن ما هي هذه الخطوات ؟ يتم التطوير الإداري بالمؤسسة في إطار إدارة التغيير وذلك من خلال الخطوات التالية :

(1) Edgar F. , Hese, Management, New York, West publishyng Co., 1988 P 556

١/٢/٦ الخطوة الأولى : وتبدأ هذه المرحلة بالتهيئة لعملية التطوير والتغيير من خلال عقد ندوات لشرح أبعاد عملية التطوير للعاملين والمستويات الإشرافية المختلفة وذلك لغرض الحد من مقاومة التغيير مستقبلا .

٢/٢/٦ الخطوة الثانية : التخطيط للتغيير : وتتضمن الإجابة علي التساؤلات التالية :

- لماذا يتم التغيير ؟ (تحديد المتغيرات التي تستوجب أو تتطلب التغيير ويمكن الاستفادة من مؤشرات الأداء الإداري والتي تقررها الدراسات والبحوث المختلفة التي تعد لهذا الغرض .
- وتحدد الإجابة علي السؤال السابق مجالات التغيير المختلفة .
- كيف يتم التغيير ؟ وذلك أما عن طريق التغيير الشامل أو التغيير المتدرج أو الجزئي .
- متى يتم التغيير ؟ بمعنى تحديد الوقت المناسب للتغيير بما لا يؤدي إلى نتائج سلبية إذا تم في أوقات غير ملائمة .
- من الذي يقوم بالتطوير ؟ هل يتم الاستعانة بخبرات خارجية أو داخلية أو الاثنين معا .
- كم تبلغ تكاليف التطوير ؟ بمعنى إعداد ميزانية للتطوير .
- هذا وتنتهي هذه الخطوة بإعداد خطة متكاملة للتطوير الإداري للمؤسسة .
- ٣/٢/٦ الخطوة الثالثة : التنظيم لأعمال التطوير والتغيير . بمعنى وضع الترتيبات التنظيمية لعملية التغيير وتتضمن :
- تحديد مسؤوليات الأفراد عن التطوير .
- تحديد العلاقات التنظيمية بين الجهات المسؤولة عن التطوير والإدارات التنفيذية المختلفة .

• تحديد مسؤولية المبادرة بالتطوير . هل هي مسؤولية الإدارة العليا ؟ (من أعلي إلى أسفل) أم من الإدارة الدنيا ؟ (من أسفل إلى أعلي) أو من الإدارة الوسطي لأعلي ولأسفل ؟ أم مزيج من هذه الاتجاهات ؟ ونحن نفضل أن يكون هناك مزيج من المشاركات في المبادرة في التطوير (الإدارة العليا / الوسطي / الدنيا / الأفراد المسؤولين عن الأعمال التنفيذية)

٤/٢/٦ الخطوة الرابعة : إعداد مشروعات التطوير المختلفة . والتي سبق تحديدها من واقع المرحلة الثانية . (عند تحديد مجالات التطوير في خطة التطوير) .

وتتطلب إعداد مشروعات التطوير :

- جمع البيانات عن كل مشروع .
- تحليل البيانات واستخلاص النتائج التي توضح نقاط القوة والضعف الداخلية .

- وضع مشروعات بديلة علي ضوء نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية .

- اعتماد المشروعات التي - تم تصميمها وتقييمها - من الجهة المختصة .

٥/٢/٦ الخطوة الخامسة : تطبيق ومتابعة تنفيذ مشروعات التطوير . وذلك من خلال المتابعة الجادة سواء كانت متابعة مكتبية من خلال التقارير أو متابعة ميدانية عن طريق الملاحظة المباشرة لنتائج التطبيق وتتضمن هذه الخطوة :

- الرد علي كافة الاستفسارات المتعلقة بتطبيق مشروعات التطوير .
- التصحيح الفوري للمشاكل التي تظهر أثناء التطبيق .

٦/٢/٦ الخطوة السادسة : تشجيع وتحفيز العاملين علي تطبيق مشروعات

وسوف نتعرض بالتفصيل عن مقاومة التغيير في الوثيقة الثالثة عند الحديث عن قرارات علاج فجوات الجودة .

٧/٢/٦ الخطوة السابعة : استمرارية عملية التطوير . فالمراجعة والتطوير المستمر لمستوي أداء المؤسسة أمر حتمي ضروري .

٧- متطلبات ومقومات تطبيق إدارة الجودة من المنظور الإداري :

تتطلب عملية إدارة الجودة من المنظور الإداري مجموعة من المتطلبات والمقومات نبرز أهمها علي النحو التالي :

- ١/٧ تطوير وتنمية الثقافة الإدارية لكافة القيادات الإدارية في جميع المستويات علي أن تتضمن هذه الثقافة ما يلي :
- مفهوم المؤسسة من المنظور الإداري .
- الأبعاد الأساسية لمنظومة العمل الإداري .
- كيفية اتخاذ القرارات الإدارية في إطار تحليل المتغيرات الداخلية والخارجية .

٢/٧ تنمية وتطوير كيفية ممارسة العمل في كافة الأنشطة في إطار منظومة العمل الإداري .

٣/٧ تطوير وتنمية مهارات وقدرات القيادات الإدارية علي أداء العمل الإداري في كافة التخصصات وتتمثل أهم هذه المهارات والقدرات فيما يلي:

١/٣/٧ القدرة علي التفويض : ويعني التفويض قيام القائد بمنح بعض من سلطاته واختصاصاته لمرعوسيه وبهذا فإنه يشركهم في تقرير كيفية إنجاز أهداف المؤسسة ومن ثم يعطيهم الشعور بالرقابة الذاتية والالتزام بتحقيق تلك الأهداف . أن التفويض يلبي حاجات الأفراد المتعلقة بالإنجاز والانتماء

واحترام الذات ، مما يجعل أعضاء فريق العمل يكرسون إمكانياتهم وطاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنوطة بهم وتلك المشاعر الإيجابية تجعل العمل في حد ذاته محفزاً ومثيراً للاهتمام .

٢/٣/٧ سرعة البديهة : يجب أن يتمتع القائد الماهر بالقدرة علي رؤية الموقف والتنبؤ بالتغيرات وشبكة الحدوث والقدرة علي تحمل المخاطر. أن تلك المهارات تمكن القائد من اكتشاف مزايا تنافسية جديدة والاستفادة من نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة

٣/٣/٧ القدرة علي فهم الذات : فهم الذات هو القدرة علي إدراك جوانب القوة والضعف في شخصية الفرد والعمل علي معالجة جوانب الضعف واستغلال جوانب القوة في المواقف المختلفة كما يعني فهم الذات الثقة في النفس والطموح والنظرة الإيجابية للأشياء .

٤/٣/٧ القدرة علي التخيل : ويعني ذلك ضرورة تمتع القائد بالقدرة علي تصور المواقف وإيجاد أفضل السبل لحل المشكلات وتحقيق الإنجاز .

٥/٣/٧ القدرة علي تحقيق التوافق في القيم : وتتعلق تلك القدرة بتحقيق التناغم أو الانسجام بين قيم العاملين والقيم التنظيمية .

٤/٧ تهيئة المناخ لأعمال إدارة الجودة من خلال الندوات والحلقات الثقافية بما يساعد علي الحد من مقاومة التغيير .

خلاصة

وعلي ضوء ما تقدم يمكن القول أن إدارة الجودة من المنظور الإداري إنما تركز علي مجموعة من المقومات من أهمها :

١- منظومة العمل الإداري المابقة والتي تتميز بالخصائص التالية :

١/١ الشمولية أي أنها تشمل المؤسسة ككل وأيضاً علي المستويات الإدارية لكل كيان من الكيانات (الإدارة العليا للمؤسسة - الإدارة الوسطي أو الوظيفية للكيانات ثم الإدارة التنفيذية لكل كيان من الكيانات) وأيضاً كل محور من محاور كل كيان .

٢/١ العمومية أي أنها تُمارس علي المستوي التخصصي لكل كيان أي أنها تُمارس علي مستوي الكيان المكاني ثم الاقتصادي ... الخ .

٣/١ الترابط والتفاعل بين عناصر منظومة الكيان الإداري بمعنى أن كل محور من محاور الكيان الإداري يعمل بشكل مترابط مع الكيانات الأخرى ولا يتم بشكل جزئي مستقل . فلا تخطيط بدون تنظيم والعكس ولا توجيه بدون تنظيم أو تخطيط والعكس ولا رقابة بدون تخطيط وتنظيم أو تنظيم وتوجيه والعكس .

٤/١ الاستمرارية : بمعنى أن جميع المحاور تعمل بشكل مستمر . فالتخطيط لعناصر الجودة مثلاً لا ينتهي بمجرد إعداد معايير الجودة ولكن يتم إعادة النظر في تلك المعايير في ضوء عملية الرقابة علي الجودة . وأيضاً الرقابة علي الجودة الكلية أو الجزئية مستمرة وليست مرتبطة فقط بنهاية الأداء الفعلي ولكنها مستمرة مع استمرارية الأداء . كذلك بالنسبة للتنظيم والتوجيه وتحفيز العاملين .

٥/١ التتابع : تتميز تلك المنظومة أيضاً بالتتابع وفي إطار الترابط والتفاعل . ويقصد بالتتابع أن العمل الإداري يبدأ بالتخطيط وإعداد الخطط والتي تتضمن معايير الجودة ثم التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية لتنفيذ تلك الخطط ثم التوجيه ببداية التنفيذ لتشجيع وتحفيز العاملين علي العمل وأخيراً الرقابة

علي جودة الأداء الكلي والجزئي . وإن كانت منظومة العمل الإداري يجب أن يتم في إطار تنافسي إلا أنها تتم أيضا في شكل تكراري . فمن خلال المعلومات المرتدة يتم إعادة النظر في المحور السابق وهكذا . فمثلا علي ضوء نتائج الرقابة الكلية أو الجزئية للجودة يتم إعادة النظر في التخطيط ومعايير الجودة السابق إعدادها أو التنظيم وتحديد الأدوار أو التوجيه وهكذا

٢- تركز منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري علي مجموعة من معايير الجودة المرجعية المرتبطة بتحقيق منافع العملاء (والتي سوف تكون موضوع حديثنا في الوحدة الثانية من الوثيقة الثانية) هذا وتساهم هذه المعايير في القياس المرجعي للتأكد من :

١/٢ قدرة الأداء التسويقي للمؤسسة علي تحقيق منافع العملاء ومن ثم تحقيق النصيب المستهدف للمؤسسة من السوق . ويطلق علي تلك المعايير معايير الجودة الكلية . وتتحقق تلك المعايير من خلال مدي الالتزام بمجموعة من معايير الجودة التي يجب أن تتوافر في المنتج سواء كانت سلعة أو خدمة وتتحدد تلك المعايير - كما سنري في الوثيقة الثانية - علي ضوء دراسة احتياجات كافة عملاء المؤسسة (المنافع المتوقعة للعملاء) كذلك الاسترشاد بالأداء الأفضل للمؤسسات الرائدة في مجال عمل المؤسسة والذي يطلق عليه القياس المقارن Bench marking .

وعلي ضوء المقارنة بين معايير جودة المنتج كمنافع متوقعة والمنافع المحققة للعملاء وفي إطار مدي إدراك الإدارة لتوقعات العملاء يتم تحديد مدي وجود فجوات في جودة المنتج .

أن العمل بدون وجود معايير جودة المخرجات النهائية يصبح أداء تلك المنظومة غير موجه نحو هدف محدد ، ومن ثم يصبح عمل غير هادف علي سبيل المثال ما هي الحكمة من الارتقاء بمستوي أداء أعضاء هيئة التدريس

بالجامعات أو تطوير المناهج الدراسية وغيرها من عناصر العملية التنظيمية . فالطالب الذي يلتحق بكلية التجارة علي سبيل المثال لديه مشكلة أو منفعة يريد تحقيقها ألا وهي الحصول علي مؤهل دراسي يساعده علي إيجاد فرصة عمل . أما وأن الطالب يحصل علي بكالوريوس التجارة ويخرج باحثاً عن فرصة عمل ولم يجدها وبالتالي فإن الخدمة التعليمية التي قدمتها الكلية للطالب لم تساعده في حل مشكلته وهي الحصول علي فرصة عمل . وبالتالي فالسؤال الذي يطرح نفسه ما هي فائدة الجهود التي تبذل من أجل النهوض بعناصر العملية التعليمية بغرض ما يسمى بالاعتماد والجودة . أعتقد أنها شعارات لكسب ثقة الأجهزة المركزية الداخلية والمؤسسات العالمية بالالتزام بما يطلق عليه معايير جودة التعليم العالي . أن معايير جودة عناصر الخدمة التعليمية والمحددة من قبل جهات عالمية أو محلية تصبح من غير ذي فائدة طالما لا يتحقق عنها مردود إيجابي يعود علي عملاء الجامعة أو الكلية (الطلاب - أعضاء هيئة التدريس والعاملين - المؤسسات الإنتاجية والخدمية - المجتمع - البيئة ... الخ) .

وما يقال عن الخدمات التعليمية في مجال العلوم التجارية يمكن أن يطبق أيضا علي الخدمات التعليمية في مجال العلوم الطبية ، أو الزراعية ، أو الهندسية ، وغيرها من الخدمات الجامعية .

٢/٢ قدرة أداء كيانات المؤسسة المختلفة علي رفع مستوى كفاءة وفعالية المؤسسة والتي تؤثر بالتالي علي الأداء التسويقي فإذا كان النشاط التسويقي هو النشاط المحوري لكافة كيانات المؤسسة المختلفة ، فإن هناك ارتباط وتكامل بين الأداء التسويقي . وأداء الكيانات الأخرى . هذا وتعتبر المعايير العلمية لإدارة كل محور من محاور كيانات المؤسسة بمثابة قياس مرجعي للتأكد من أداء كل محور من محاور كل كيان طبقا للمعايير الخاصة بكل

محور ثم تحديد فجوة جودة أداء كل محور وكان هذا محور حديثنا في الوحدة الرابعة من تلك الوثيقة .

٣- تركز أيضا منظومة إدارة الجودة من المنظور الإداري علي معايير مرجعية للجودة الجزئية علي مستوي محاور كل كيان من كيانات المؤسسة (والتي سوف تكون موضوع حديثنا في الوحدة الثانية من الوثيقة الثانية) .

فجانب معايير الجودة الكلية التي توجه وتضبط أداء منظومة العمل الإداري علي مستوي المؤسسة ككل وعمل مستوي كيان من الكيانات ، يجب أيضا الالتزام أيضا بمجموعة من المعايير الجزئية التي تضبط أداء كل محور من محاور الكيان الإداري وأيضا مجموعة من المعايير التي تضبط أداء محاور كل كيان تخصصي . بمعنى لابد من وجود معايير لأداء منظومة التخطيط وأخرى للتنظيم ثم التوجيه والرقابة وهكذا . بجانب ذلك يجب أيضا الالتزام بمجموعة من المعايير التخصصية النوعية المرتبطة بمحاور كل كيان من الكيانات . مثلا معايير اختيار موقع المؤسسة ، معايير للتخطيط الداخلي معايير لاختيار شكل المبنى . أيضا معايير لممارسة محاور الكيان الاقتصادي والاجتماعي والسلوكي والمعلوماتي وهكذا .

وبدون وجود معايير يصبح أداء محاور كل كيان يتم بطريقة عشوائية ومن ثم يصعب بل يستحيل تحقيق ما يطلق عليه معايير الاعتماد والجودة . أن التركيز فقط علي بعض المعايير دون الأخرى - كما يحدث الآن بالنسبة لمعايير جودة الاعتماد والجودة في التعليم العالي - يصبح مستوي الأداء الجزئي ثم الكلي للجامعة ، أو أداء الكلية غير مجدي ولا يحقق النتائج المطلوبة وثم يعتبر بمثابة جهد ووقت بدون فائدة . ان قضية الجودة والاعتماد ليست مجرد استيفاء لأوراق (توصيف مقررات - وتوزيعها علي أعضاء هيئة التدريس ... الخ) .

أضف إلى ذلك قاننا مازلنا نؤكد علي اعتبار الجودة والاعتماد والذي تتولاه حالياً الهيئة القومية للجودة والاعتماد هو بمثابة نظام جزئي لإدارة الجودة من منظور إداري ، حيث يتم التركيز فقط علي التأكد من اتباع بعض الإجراءات المتعلقة بأداء بعض محاور الكيان الاقتصادي التشغيلي للجامعة ألا وهو كفاءة العملية التعليمية فقط دون النظر إلى محاور الكيانات الأخرى مثلا محاور الكيان المكاني موقع الوحدات التعليمية - التخطيط الداخلي لهذه الوحدات وتحديد شكل منافسيها وأيضاً الكيان السلوكي والمرتبط بالسلوك الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بها ، كذلك محاور الكيان الاجتماعي والتي تتمثل في ضبط وتحقيق التوازن في العلاقات الاجتماعية وبناء جسور الاتصال بين جميع العملاء الداخليين للجامعة وأيضاً مع العملاء الخارجيين لها .

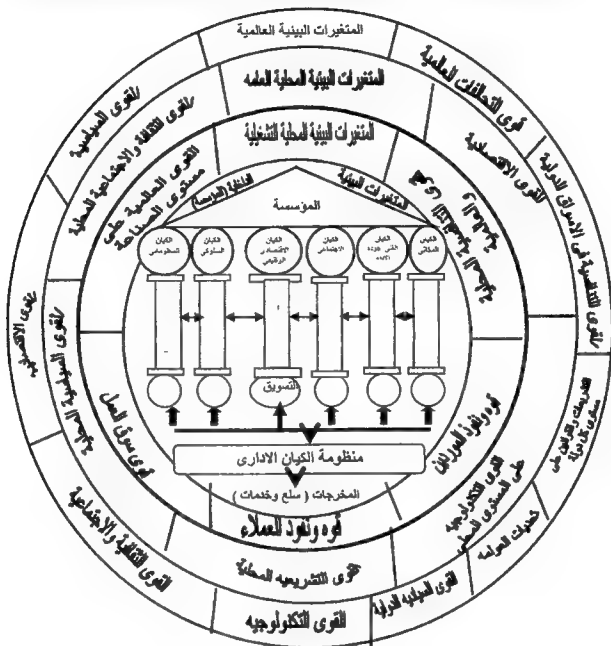
يجب أن يعتمد ضبط وتوكيد الجودة الكلية أو الجزئية علي بعض الآليات التي تساهم في الالتزام بإجراءات عمل محددة ومن ثم قياس وتحديد فجوة الجودة واتخاذ الإجراءات التصحيحية وهكذا . ومن الأمثلة علي تلك الآليات . المواصفات العالمية (ISO) والأساليب الإحصائية والكمية لمراقبة الجودة الفنية وأيضاً استخدام الأساليب الإحصائية (مثل أسلوب Sigma) وأسلوب الجيت (JIT) وغيرها من الوسائل والتي سوف تكون محور حديثنا في الوحدة السابقة .

يجب تصميم منظومة العمل الإداري علي مستوي المؤسسة ككل أو كل كيان في ضوء وتحليل التحديات المحلية والعالمية وأيضاً المتغيرات الداخلية للمؤسسة . وفي إطار هذا التحليل يتم التوصل إلى نقاط القوة والضعف ثم الفرص والتهديدات وعلي ضوء نتائج هذا التحليل يتم تصميم منظومة العمل لضبط جودة أداء تلك المنظومة نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتمثل في الوصول إلى معايير الجودة الكلية .

يتوقف الالتزام بمعايير الجودة الكلية والجزئية علي التهيئة الوظيفية والمهنية لجميع العاملين في المؤسسة في كافة المستويات الإدارية ويجب أن تركز التهيئة علي ثقافة الجودة والثقافة الإدارية بشكل عام فبدون ثقافة الجودة لدي جميع العاملين والثقافة الإدارية خاصة بالنسبة للقيادات الإدارية تصبح إدارة الجودة بالمؤسسة بلا هوية أو أساس تركز عليه ومن ثم تفشل أي جهود تبذل من أجل بناء مؤسسة موجهة بمعايير جودة كلية تحقق منافع العملاء من خلال الالتزام بمعايير جودة جزئية في الأداء .

يجب أن تعمل جميع كيانات المؤسسة في إطار التوجه بما يحقق منافع العملاء بمعنى آخر أن تعمل تلك الكيانات في إطار استراتيجية إنتاج ما يمكن تسويقه للعملاء أي ما يحقق منافع العملاء (التوجه بمنافع العملاء) وليس تسويق ما يمكن إنتاجه (التوجه بالإمكانات المتاحة) ويبرز هذا التوجه أهمية النشاط التسويقي علي مستوي المؤسسة كنشاط محوري يوجه العمل في كافة الكيانات نحو تحقيق منافع العملاء ومن ثم فإن نقطة البداية تتمثل في تحديد المعايير المتعلقة بتحقيق منافع العملاء وهذا يمثل جوهر عمل النشاط التسويقي بالمؤسسة .

وفي النهاية يوضح الشكل التالي كيفية إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري والتوجه بالتسويق لتحقيق منافع العملاء في إطار المتغيرات الداخلية والخارجية .



شکل و رقم (۲۶)

كيفية إدارة كيانات المؤسسة من خلال منظومة العمل الإداري

الوحدة السابعة

UNIT SEVEN

آليات ضبط استخدام واستغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لتطوير جودة الأداء الإداري للمؤسسة



الوحدة السابعة

آليات ضبط استخدام واستغلال الموارد والامكانيات المتاحة لتطوير جودة الأداء الاداري للمؤسسة

تقديم :

لا شك أن إدارة الجودة من المنظور الاداري وفقا للمفهوم السابق لا يتعارض مع استخدام أي آلية من الآليات التي تؤدي الي تحقيق معايير الجودة سواء بالنسبة لمعايير الجودة الكلية والمتعلقة بتحقيق منافع العملاء أو معايير الجودة الجزئية المتعلقة بمحاور كل كيان من كيانات المؤسسة . بل أننا نؤكد علي ضرورة البحث المستمر عن آليات جديدة تحقق معايير الجودة . بل أيضا الاستفادة من الآليات التي اعتبرناها تقليدية والأخري التي صنفناها علي أنها من متطلبات إدارة الجودة . وبعبارة أخرى فإننا نؤكد علي أهمية الاستفادة من الفحص الفني الدوري والمفاجيء للسلع والخدمات للتأكد من مطابقتها للمعايير الفنية ، وأيضا الاستفادة من المواصفات العالمية للجودة (مواصفات الأيزو) بأنواعها المختلفة كأحد المتطلبات الأساسية والتي يجب الالتزام بها عند إدارة كافة محاور كيانات المؤسسة . كذلك أيضا إذا كنا قد أوضحنا أن هناك بعض الأمور التي لم تركز عليها إدارة الجودة الشاملة ، فإن ذلك ليس معناه عدم جدوي مدخل الجودة الشاملة ولكننا نعتبره من المداخل الحديثة والتي هي بمثابة بداية التفكير في النظر الي الجودة من المنظور الاداري وأنها قد أضافت الكثير من الأبعاد التسويقية والادارية المرتبطة بالمنظور الاداري للجودة ، ومن ثم

فإننا نؤكد أيضا علي أهمية الاعتماد علي أهم المبادئ الأساسية للجودة الشاملة عند إدارة الجودة من المنظور الإداري .

مرة أخرى إذا كنا نؤكد علي الاستفادة من المداخل والأساليب السابقة كأحد الآليات الرئيسية لدعم إدارة الجودة علي المستويين السابقين (الكلي والجزئي) إلا أننا نؤكد أيضا علي ضرورة البحث عن آليات جديدة تساهم في إدارة الكيانات المختلفة للمؤسسة . وهناك الكثير من تلك الآليات التي برزت في الأونة الأخيرة والتي تستخدم في محاور منظومة العمل الإداري للجودة (التخطيط للجودة - التنظيم وتحديد الأدوار التنظيمية - تشجيع وتحفيز العاملين علي العمل - ثم الرقابة والتقييم) ومن تلك الآليات علي سبيل المثال الانتاج بدون فاقد Leen Production ، والوقت المحدد (JIT) والانحرافات المعيارية الست (SIX Sigma) واستراتيجيات التحفيز المعنوي مثل استراتيجية التمكين والمواطنة التنظيمية والاثراء الوظيفي وغيرها . ومن تلك الآليات أيضا استراتيجية الادارة بالحب الاجتماعي والادارة بالضمير وغيرها من الآليات الأخرى التي يصعب الحديث عنها هنا . إنه من منطلق حرصنا علي توفير ثقافة إدارية لدي المسؤولين عن إدارة الجودة ، فإننا سوف نلقي الضوء علي بعض تلك الآليات . وقد اخترنا مناقشة الانتاج بدون فاقد والوقت المحدد (JIT) علي أساس أن الآليات الأخرى بعضها سوف يرد فيما بعد ضمن محتويات تلك الوثائق مثل الانحرافات المعيارية SIX Sigma والبعض الآخر قد ورد بالفعل في مراجعنا الأخرى^(١)

لذلك تستهدف هذه الوحدة الاجابة علي التساؤلات التالية :

- ما هو مفهوم الانتاج بدون فاقد ؟ وما هي أهم مبادئه ؟

(١) أنظر : د. محمد محمد إبراهيم النبهة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي - المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد

- ما هو المقصود بأسلوب الـ JIT ؟ وما هي أهم مقوماته ومميزاته ؟
- ما هي العلاقة بين الإنتاج بدون فاقد والوقت المحدد ؟ وما هي العلاقة بينه وبين أساليب الانتاج الأخرى ؟

١ - نظام الإنتاج بدون فاقد Lean Production :

لقد سعت العديد من المؤسسات المعاصرة الي تطبيق نظام الإنتاج المرن Lean Production أو الإنتاج بدون فاقد كضرورة حتمية للتخلص من كافة أشكال الفاقد ، سواء فاقد في التكلفة أو الوقت أو الإنتاج الزائد وبصفه عامه يساهم نظام Lean Production في التخلص من كافة الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل .

وببساطة فإن مفهوم الـ Lean يشبه قطعة اللحم (العضلات) في الأجسام الخالية من الدهون والترهلات بمعنى آخر يهدف نظام الانتاج بدون فاقد التخلص من جميع أنواع الفقد Muda التي ترهق المؤسسة . فمؤسسات اليوم تسعى الي تطبيق هذا النظام حتي لا تدفع ثمن ترهل أجهزتها الادارية وتضخم الأنشطة التي لا تضيف قيمة للعميل ، والذي لا يكون مستعدا لدفع مقابل لأنشطة لا تضيف إليه قيمة . حيث تقسم الأنشطة في أية عملية إنتاجية الي ثلاث أنماط كالتالي :

- أنشطة زائدة لا تضيف قيمة للعميل ولا تتطلبها العملية الانتاجية (وهذه الأنشطة يجب التخلص منها) فهي بمثابة فواقد .
- أنشطة ضرورية وتضيف قيمة للعميل (وهذه الأنشطة لا يمكن الاستغناء عنها ويجب تطويرها وتمييزها) وهي التي يدفع العميل مقابل لها .

١- أنشطة لا تضيف قيمة للعميل ويصعب الاستغناء عنها لأنها مطلوبة لإنجاز العمليات الضرورية لتقديم الخدمة للعميل . فالانتقال الي المطار

بالسيارة رغم أنه لا يضيف قيمة للمسافر "العميل" إلا أنه نشاط ضروري لتقديم خدمة الطيران .

وبالتالي فإن الشركات التي تطبق نظام الـ Lean هي شركات تتسم بالرشاقة Smart Organization وتصبح قادرة علي خفض التكاليف وتعظيم المزايا التنافسية وتحسين جودة منتجاتها . ولقد كانت شركة تويوتا اليابانية لصناعة السيارات ، أول من طبق فلسفة الإنتاج المرن أو الانتاج بدون فاقد اعتمادا علي إزالة جميع أنواع الفاقد وتحقيق التدفق المستمر في العمليات والأهم من هذا وذلك احترام العاملين وتقديرهم بصورة مستمرة لأنهم الأساس في نجاح تطبيق هذا النظام .

والسؤال الآن ما هو مفهوم الـ Lean ؟

هناك العديد من التعريفات حول نظام الـ Lean ومنها الآتي :

١- هو طريقة تعتمد علي إزالة جميع أنواع الفقد (الأنشطة الإنتاجية التي ليس لها قيمة مضافة) وذلك من خلال التحسين المستمر بواسطة تمرير المنتج للعميل والتأكد من الوصول للأفضل دائما .

٢- هناك مفهوم آخر يري أن نظام الـ Lean عبارة عن فلسفة تصنيع لتقليل الوقت بين طلب العميل والتوصيل من خلال إزالة الفاقد .

وعلي ضوء تلك التعاريف يمكن القول بأن الـ Lean بمثابة أسلوب عمل يركز علي منهجية محددة تعتمد علي أسس ومبادئ تستخدم من خلال مجموعة من الاجراءات والآليات لتحليل منظومة العمل المختلفة في كافة كيانات المؤسسة للتوصل الي تحديد العمليات التي تضيف قيمة للعميل واستبعاد تلك العمليات التي تمثل تكلفة زائدة مما يساعد علي تحقيق معايير عناصر جودة

المنتج في كافة مراحل انتاجه في كل كيان من كيانات المؤسسة بما يساعد في النهاية علي تحقيق معايير جودة العميل والتي تتمثل في تحقيق منافع مختلفة .

ويتضح من هذا التعريف السابق أن أهم مقومات نظام الـ Lean تتمثل

فيما يلي :

- الاعتماد علي منهجية محددة تتمثل في أسس ومبادئ علمية محددة
- استخدام مجموعة من الآليات التي تساهم في تحديد أهدافها ومن أهمها أسلوب الـ JIT (والذي سوف نتعرض إليه فيما بعد) .
- الموارد البشرية التي لديها قناعة بالنظام وكيفية تطبيقه .
- قناعة الإدارة العليا بالنظام والاسهام في توفير متطلبات تلك العمليات التي تتمثل في تكلفة زائدة .

أهمية تطبيق نظام الانتاج المرن في المؤسسات المعاصرة ؟

أكدت الدراسات أن الكثير من الشركات تتفق نحو ٩٩ % من أوقاتها في أنشطة إنتاجية لا تضيف قيمة للعميل وتتفق ١ % فقط في أنشطة تضيف قيمة حقيقية للعميل. مقارنة بشركات رائدة تطبق نظام الانتاج بدون فاقد حيث يتقلص الوقت الكلي للانتاج وتحقق نتائجها بمستوي أعلي من الوقت الذي يضيف قيمة . كما يوضح الشكل التالي :

شركات تعمل بدون Lean

(ب)

٩٩ % وقت ليس له قيمة	وقت له قيمة ١ %
----------------------	--------------------

شركات تعمل في وجود Lean

(أ)

٩٠ % وقت ليس له قيمة	وقت له قيمة ١٠ %
----------------------	---------------------

شكل رقم (٣٦)

مقارنة بين قيمة الوقت في الشركات التي تطبق الـ Lean والتي لا تطبقه

ويوضح هذا الشكل أن أرباح الشركات التي (لا تطبق الـ Lean) تتحقق من خلال ١ % فقط من الوقت الذي له قيمة ومن ثم فإن هذه الشركات تتعرض باستمرار لانخفاض أرباحها مع ظهور منافسين جدد نتيجة لاضطرابها لتخفيض أسعار منتجاتها .

ولكن ماذا لو فكرت الشركات بطريقة أخرى لعلاج مثل هذا التدهور

في الأرباح ؟

هناك طرق أخرى أكثر فعالية في زيادة الربحية التي يمكن أن تحققها الشركات لو استخدمت طرق غير تقليدية مثل زيادة أو تخفيض أسعار منتجاتها، فمثلا بدلا من أن تضطر لتخفيض أسعار منتجاتها لزيادة المبيعات يمكن أن تحافظ علي مستوي الربحية بل وتزويدها من خلال التخلص من كافة أشكال الفاقد في عملياتها الإنتاجية وإحكام السيطرة علي الموارد كما هو الحال في النموذج (ب) .

وعلي هذا الأساس يختلف الفكر الإداري الياباني عن نظيره الغربي فالأخير يركز علي تخصيص الأموال لشراء معدات جديدة أو تقنية جديدة إذا أراد التطوير والتحسين المستمر، بينما يركز الفكر الياباني علي ضرورة اتخاذ كافة التدابير لاصلاح المعدات وتحسين موقع العمل بأفضل استخدام دون إنفاق أموال إضافية إلا عندما تكون هناك ضرورة لاختراع تقنية جديدة وبعد استفاد كافة السبل لاستغلال ما هو متوافر منها .

والسؤال الآن ما هي المبادئ الأساسية في الـ Lean (1) ؟

يجب الإشارة إلي أن نظام الانتاج المرن Lean يعتمد علي فلسفة أو نظام السحب (Pull) وليس نظام الدفع (Push) في الإنتاج حيث تبدأ العمليات من العميل أولاً فعندما يتم سحب الوحدة أو الوحدات القليلة الموجودة بالمخازن، وتباعاً يقوم المخزن بطلب الانتاج، والانتاج يقوم بدوره بطلب التوريد من المورد وهكذا . بمعنى آخر يعتمد نظام Lean علي نظام Just in time في الانتاج والتخزين وليس علي نظام Just in case أي الانتاج والتخزين لحين الاحتياج إليه .

ويمكن القول بأن هناك خمسة مبادئ أساسية في هذا النظام كالتالي :

١- تحديد القيمة التي يجب أن تقدم للعميل (التحديد الدقيق والمدرّوس

لاحتياجات العميل) Voice of Customer .

٢- تحديد خريطة التدفق Flow Map ، بمعنى تحديد الخطوات والأنشطة

التي تدخل في عملية التصنيع بداية من طلب العميل وحتى إرسال

الطلب للعميل . حيث تقوم المؤسسة بإعداد رسم توضيحي لعملياتها يبدأ

من عند العميل -- حيث تحديد ماذا يريد -- ثم ترجمة هذه الاحتياجات من قبل عمليّة الإنتاج ثم تحديد المطلوب من المورد وفق المطلوب إنتاجه .

٣-- رسم خريطة لتدفق العمليات التي تضيف قيمة Value Stream Map، بحيث تتم العمليات بانسيابية وبصورة سلسلة بعيدة عن أي نوع من أنواع الفاقد .

٤- حساب القيمة المطلوبة للاستجابة لطلب العميل .

٥- السعي الدائم للوصول للأفضل .

ما هي أدوات نظام الإنتاج المرن ؟

تمثل الأدوات التالية أهم أدوات عمل نظام الـ Lean :

- ١- الكايزن (Kaizen) أو التحسين المستمر .
- ٢- الـ 5S لترتيب البيت من الداخل (التصنيف Sort ، الترتيب Store ، تلميع Shin ، التتميط Standardize ، التثبيت Sustain) .
- ٣- الصيانة المتكاملة .
- ٤- بطاقة الكانبان (التحكم في الخامات) .
- ٥- منع الخطأ Poka - Yoka .
- ٦- الإنتاج من خلال مرور قطعة واحدة علي خط الإنتاج .
- ٧- التغيير بسرعة .
- ٨- سهولة الإنتاج .

وسوف نشير هنا لنظام الكايزن (Kaizen) أو التحسين المستمر وذلك لأنه يمثل جوهر فلسفة الانتاج المرن الـ Lean .

تنصب فكرة التحسين المستمر أو الكايزن كأحد أدوات الانتاج المرن في المبادئ الثلاثة الأساسية التالية :

١- ترتيب البيت house keeping . (5s السابق الاشارة اليها)

٢- منع الفاقد Model Imagination .

٣- التتميط Standardization .

وفيما يلي فكرة مبسطة عن هذه المبادئ الثلاث^(١):

١- ترتيب البيت :

تقوم فكرة ترتيب البيت علي أن الجودة لا يمكن أن تتحقق في ظل الفوضى وعدم النظام والارتباك بمكان العمل ومن ثم يصبح الواجب الأول والمنطقي أن تبدأ المؤسسة بعملية ترتيب البيت وفق الخطوات التالية :

١- تصنيف (Sort) الأشياء الموجودة في مكان العمل (Gemba) وفرز الضروري والتخلص من الأشياء غير الضرورية وهذه الخطوة الهامة تتضمن الخطوات الفرعية التالية :

(١/١) فرز جميع الأشياء الموجودة في موقع العمل .

(٢/١) تمييز الأشياء التي لا تحتاج اليها العملية الانتاجية في المكان (بكرت أحمر علي سبيل المثال) تمهيدا للتخلص منها ببيعها أو تخزينها أو إعدامها .

(١) د. حسن مختار حسين سليم ، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي القاهرة ، مكتبة بورت ٢٠٠٧ ص ١٢٥ .

- (٣/١) تبقى في مكان العمل الأشياء الضرورية وتحدد أماكنها كالتالي :
- (١/٣/١) أشياء يحتاج إليها العامل بصورة مستمرة وهذه الأشياء أو المعدات يجب أن توضع بجوار العامل مباشرة (في متناول اليد) .
- (٢/٣/١) أشياء أو معدات يحتاج إليها العامل في اليوم من ٣ - ٤ مرات مثلا وهذه الأشياء توضع بالقرب من العامل في نفس المكان .
- (٣/٣/١) أشياء أو معدات يحتاج إليها العامل مرة كل أسبوع أو شهر مثلا وهذه يمكن الاحتفاظ بها في المخزون .
- ٢- إعادة ترتيب (Store) الأشياء الباقية بطريقة منظمة وفي مكان محدد ويتم تخطيط أماكن الأشياء بألوان توضع علي كل شيء أسمه ومواصفاته .
- ٣- تنظيف وتلميع (Shine) مكان العمل والمعدات والتجهيزات المستخدمة فيه ومواصلة عمليات النظافة باستمرار .
- ٤- التتميط (Standardization) ويعني تخطيط الأماكن والتزام الأشياء والأشخاص بالأماكن والخطوط التي تم تحديدها .
- ٥- الرقابة (Sustion) الذاتية أي رقابة الفرد لنفسه وتنمية الالتزام بمبادئ اللين ووضع معايير الأداء التي تتضمن تلك المبادئ .
- من الواضح أن مبادئ ترتيب البيت تمثل فلسفة كاملة تمهد السبيل لإقامة نظام فعال للجودة حيث تتعامل مع الأساسيات التي لا تستقيم بدونها محاولات تجويد الانتاج أو العمليات إن نظام مكان العمل وترتيب العمل وحسن العناية بها فضلا عن النظافة الشخصية للعامل تبدو من البديهيات التي يجب أن تهتم بها المؤسسة^(١).

(١) المرجع السابق مباشرة ، ص ١٢٨ .

٢- منع الفاقد :

إن فكرة منع الفاقد من الأسس المحورية في عمل الإدارة وتستهدف منع إهدار الموارد وضبط حركة العمليات من أجل تحقيق المخرجات بمستويات الجودة المستهدفة وتعني فكرة منع الفاقد في الأساس بتعميق الأعمال ذات القيمة المضافة والتخلص من الأعمال التي تهدر القيمة وتبدد الجودة .

هناك سبعة أنواع من الفوائد السلبية يحاول نظام Lean التخلص منها وتسمى 7 Wastes وهي كالتالي :

١- **تكاليف المنتج المعيب** defect : (وهو عبارة عن منتج لا يتوافق مع متطلبات العميل) .

٢- **الانتاج الزائد** Over Production (وهو كل إنتاج زائد علي طلب العميل) ويترتب عليه تكاليف تشغيل ماكينات وعمالة وخامات مخزون زائد ... الخ .

٣- **الفاقد الناتج عن النقل** Transportation (وهي التكاليف الناتجة عن نقل الخامات والأجزاء من وإلى المخازن ، بل تتعدى تكاليف النقل الي تكلفة انتقال العامل من مكان لآخر بشكل يضيع وقته أثناء الانتاج .

٤- **وقت الانتظار** Waiting؛ وصور الانتظار متعددة مثل انتظار العامل لاتمام إجراء ما أو انتظار العامل لتناول دوره علي خط الإنتاج أو انتظار العربات للتحميل ... الخ .

٥- **التخزين** Inventory؛ فالمخزون عبارة عن رأس مال معطل وعرضه للخسارة والتلف بالإضافة لشموله علي تكاليف أجور عمالة وإيجارات وأضائه ... الخ .

٦- **الحركة Motion** : أي حركة العامل أو الموظف الزائدة أثناء إتمام العملية الانتاجية وبالتالي تنظيم حركة العامل مسألة ضرورية لتقليل الفاقد الناتج عن أية حركات زائدة .

٧- **العمليات الزائدة Over process** : وهي عبارة عن أية مجهودات زائدة في المنتج لم يكن يحتاج إليها العميل ولم يطلبها بمعنى آخر يرى العميل أنها لم تضيف قيمة إليه فالعميل الذي يطلب وجبات من أحد المطاعم لا يضره ان كانت وسيلة نقل الوجبات اليه بالموتوسيكل أو السيارة وتتخلص هذه العناصر السبع للفقد في اختصار واحد هو Dotwimp

وإجمالي يمكن القول بان المصادر الأساسية للفاقد تتمثل في الآتي :

- الفاقد المتمثل في زيادة الانتاج عن المخطط (أي بذل المزيد من الجهد واستخدام المزيد من الموارد عن الحدود المطلوبة وفق الخطط الموضوعة Muda of Overproduction .
- الفاقد المتمثل في الاحتفاظ بمخزون أكبر من اللازم من الاحتياجات المختلفة سواء من المستلزمات المكتبية ، قطع الغيار ، الأجهزة والمعدات وغيرها من الأشياء المستخدمة في تنفيذ العمليات . Mouda of Inventory
- الفاقد المتمثل في عمليات إعادة الأداء بسبب الأخطاء أو القصور في بعض جوانب العمل ورفض المستفيدين أو المسؤولين قبول العمل علي صورته المعيبة Muda of Repair Rejects .

٣- التثمين Standardization

يقصد بالتثمين وضع قواعد تنظيم الأعمال المختلفة في الأوقات العادية بما يحقق مستوي الجودة المستهدف ويتم التثمين من خلال دراسة العمل أو النشاط وتحليله الي مكوناته الأساسية ورسم الطريق المناسب لأداء كل جزئية من النشاط بحيث تتكامل جميع الأجزاء وتنتج الخدمة المطلوبة وفق المعايير الرئيسية المخططة من حيث التوقيت ، السرعة ، الكمية ، التكلفة والتطابق مع احتياجات المستفيد .

ولكي تكون الأنماط Standers مفيدة في تحقيق الجودة ينبغي أن تتوفر فيها الشروط التالية :

- أن تعبر عن أفضل طرق الأداء أماناً وأيسرها .
 - تقدم أحسن طريقة لصيانة الخبرة والمعرفة الفنية المتاحة للمؤسسة .
 - توفر أساساً لقياس الأداء الفعلي .
 - توضح علاقة السبب والنتيجة بمعنى توضيح السبب في أداء إجراء معين وبيان النتيجة المستهدفة منه .
 - توفر أساساً لصيانة العمليات وتحسينها في ذات الوقت .
- ووفقاً لنظام كايزن فإن تطوير الأداء بالمؤسسة يتسم بالصفات الآتية :
- إن التطوير المستمر مسئولية كل فرد في المؤسسة وليس وفقاً علي جماعة أو مستوي إداري معين .
 - إن Kaizen هي تحسين الأداء في كل المجالات الانتاجية ، التسويقية ، التمويلية ، الادارية وغيرها فالتحسين لا يقتصر علي مجال معين وإنما يشمل كل مجالات العمل في المؤسسة .

- إن التحسين المستمر وفقا لهذا المنهج هو مسئولية شاملة للإدارة والعاملين معا .
- إن Kaizen هي توليفة متكاملة من الفكر الإداري ونظم العمل وأدوات تحليل المشاكل واتخاذ القرارات .
- لا يتم التطوير إلا إذا تم الاعتراف بأن هناك مشكلات ومن ثم فالإقرار بوجود مشكلات هو الطريق الصحيح لإحداث التحسين .
- تعتمد فلسفة Kaizen علي التسليم بأهمية العمل وضرورة إرضائه وإشباع رغباته فالمستهدف في النهاية هو العمل .
- إن Kaizen عملية مستمرة في ذاتها ولا بد أن توليها الإدارة والعاملين اهتماما مستمرا لا يقل عن ٥٠ % من الوقت .

وفي ختام الحديث عن نظام الإنتاج المرن ، تجدر الإشارة الي أن نجاح المؤسسات في تطبيقه ليس مجرد قرار تتخذه الإدارة بهدف التطوير ، وإلا ما كانت قد فشلت العديد من المؤسسات في تطبيقه وإنما يحتاج الي كوافر بشرية علي درجة عالية من الوعي بخطوات تطبيقه والمحافظة عليه ، كما أن تطبيقه يتطلب قيادة إدارية فعالة لها القدرة علي تحويل السلوك السلبي للعاملين الي سلوك ايجابي ، تجاه استخدام الموارد أو في الانتاج وفي جودة التواصل مع العميل . بمعني آخر فإن هذا النظام يتطلب جودة في أداء العنصر البشري بحيث يطبق النظام بكفاءة ، ويحافظ علي استمراريته ، وسوف نوضح في وحدة مستقلة من هذا الكتاب عناصر جودة أداء العنصر البشري ، الذي يمثل صمام الأمان لنجاح جهود التطوير من خلال الآليات الحديثة مثل اللين .

٢- أسلوب الوقت المحدد " JIT "

كان للمنافسة مع ظهور العولمة الاقتصادية في إطار المتغيرات الحادثة في الأسواق العالمية عاملاً رئيسياً في استمرارية تطوير المؤسسات الإنتاجية لزيادة قدرتها على استمرارية تحسين المنتجات حيث يتوقف زيادة نصيب المؤسسة من الحصة السوقية على مدى قدرتها على إنتاج منتجات عالية الجودة منخفضة التكلفة. وتتطلب هذه الاحتياجات من وجهة النظر الإنتاجية ضرورة إتباع الإدارة لمختلف الوسائل التي تمكنها من تحسين الجودة وخفض الفاقد في العمليات الإنتاجية. وقد تحولت معظم المؤسسات في الدول الصناعية حالياً من نظم الإنتاج التقليدية إلى نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) Just-in-time production system كأسلوب تتبعه المؤسسات لكسب مزايا تنافسية على أساس التحسينات المستمرة واستبعاد الفاقد⁽¹⁾.

ويهدف هذا الأسلوب الي إستبعاد الفاقد بجميع صوره باستخدام الجزء الصحيح في المكان الصحيح وفي التوقيت الصحيح ليتم إنتاج الأجزاء في التوقيت المناسب لاحتياجات التصنيع. أى تبني أسلوب (JIT) على إنتاج وتسليم المنتجات النهائية في الوقت المحدد لبيعها وتجميع الأجزاء نصف المجهزة في الوقت المحدد لتجميعها في صورة منتجات نهائية واستلام المواد المشتراة في الوقت المحدد لتحويلها إلى أجزاء مصنعة. ومن هنا جاءت تسمية النظام "الأداء في الوقت المحدد Just-in-time"، وذلك عكس المتبع في نظم الإنتاج التقليدية بإنتاج الأجزاء لاحتمال الاحتياج إليها (JIC) Just-in-case.

(1) د. بهاء الدين سعد - د. إتياس محمد نبوي، المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات - القاهرة:

٢٠٠٢/٢٠٠١ - ص ٢٣٣.

ويرى البعض أن نظام (JIT) ما هو إلا أسلوب لضبط المخزون لأنه يسمى أحياناً الإنتاج بدون مخزون Stockless production أو المخزون الصفري Zero inventories. إلا أنه ليس نظاماً مستحدثاً لخفض المخزون فحسب بل أنه في الواقع نظام مختلف تماماً . وذلك لأن تشغيل وإدارة المؤسسة ككل تؤثر على جميع أجزائها بما تشمله من أنشطة الشراء، التصنيع، التسويق، الأفراد، وضبط الجودة بل ويمتد تأثيرها على العلاقة بين العاملين من جهة وبين المؤسسة والموردين والعملاء من جهة أخرى. ومن ثم يتضح أن مزايا هذا الأسلوب تمتد لأبعد من خفض النفقات نتيجة خفض الفاقد لتشمل استراتيجية المؤسسة .

وترجع نشأة نظام (JIT) أساساً إلى شركة تويوتا اليابانية في منتصف السبعينيات تحت مسمى Toyota production system ثم أطلق عليه فيما بعد اصطلاح Just-in-time وانتشر تطبيقه في الشركات اليابانية الأخرى في نهاية السبعينيات ثم انتقل إلى الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية مع بداية الثمانينيات.

ويتوافق النظام أساساً مع طبيعة البيئة اليابانية، فقد أدى نقص الموارد وضيق المساحة لتولد كره شديد لدى اليابانيين للفاقد بجميع صورته حيث يعتبرون المنتجات التالفة والمعادة للإصلاح نوعاً من فاقد الإنتاج ، ولذا فهم يسعون دائماً لتحقيق الجودة المثالية. ويعتقدون أيضاً أن الاحتفاظ بمخزون كبير نوعاً من فاقد المكان وتقييذاً للموارد ولذا يسعى نظام (JIT) لإلغاء جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنتج كأنشطة التخزين، الفحص، ونقل ومناولة المواد .

ويسعى نظام (JIT) من ناحية أخرى للاستفادة الكاملة من طاقات قوة العمل ولقد ساعدت طبيعة العامل الياباني على نجاح النظام لما يتميز به من

الولاء، الانتماء، المرونة، ارتفاع مستوي التعليم والرغبة الصادقة في العمل لساعات طويلة^(١).

كما تتميز الإدارة اليابانية بحسن معاملتها للعمالة بتحقيق توظيف مدى الحياة، وإشراكهم في اتخاذ القرار ، واحترامهم وإتباع الطريقة الأبوية في معاملتهم، ومن ثم كان من الطبيعي أن ينشأ هذا النظام في اليابان إلا أن ذلك لم يمنع من تطبيقه في مختلف بلدان العالم وإدخال التحسينات عليه ليتلاءم مع طبيعة البيئة المنقول إليها .

هكذا كانت اليابان معقل أكثر الصناعات الدقيقة والمتقدمة ومركز الإبداع والتطوير لنظام الإنتاج في الوقت المحدد وكان تطبيقه لأول مرة في الولايات المتحدة عام ١٩٨٠ في صناعات الانتاج الكبير مثل صناعات السيارات والالكترونيات .

والآن ما هو مفهوم نظام JIT ؟

١/٢ مفهوم أسلوب JIT :

أما عن مفهوم الجت JIT فقد تعددت تلك التعاريف ومنها علي سبيل المثال :

البعض يعتبره نظاماً للسيطرة على المخزون؛ لأنه يحقق سيطرة محكمة عليه. ويذهب جوزيف مونكس (J. G. Monks) إلى أبعد من هذا مقترحاً تسمية أخرى وهي تقييد المخزون (Restriction of Inventory)^(١)

(١) نجم عبود نجم ، نظام الوقت المحدد، Just in time ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات

القاهرة : ١٩٩٥ ، ص ٢٤

(2) Monks, J. G. Operations Managemem: Theory and problems. New York: mcgraw- Hill book Co. 1987. p. 416

ويقدم وليم ستيفنس (W. J. Stevenson) نظرة أوسع، مشيرًا إلى أن نظام الوقت المحدد (JIT) هو "نظام الإنتاج الذي تتم فيه عمليات الإنتاج وحركة المواد والسلع ... الخ عندما تكون مطلوبة، فتكون النتيجة مخزونًا قليلًا جدًا وإنتاجًا كبيرًا جدًا وفق نمط الإنتاج من اليد إلى الفم"^(١).

ويؤكد شرودر (R. G. Schroeder) على أن (JIT) يشير إلى أبعد من مجرد السيطرة على المخزون حيث يمثل نظام الإنتاج كله، أو يتم العمل فيه على إزالة كل مصادر الهدر، وأي نشاط لا يؤدي إلى إضافة قيمة في الإنتاج من خلال توفير الجزء المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، أي الإنتاج حسب الحاجة. وفي الوقت المحدد علي عكس المدخل التقليدي الذي ينتج وفق الحالة المحددة (Just - In - case) أي حسب حالة الإنتاج، وليس حسب الحاجة أو الطلب على الإنتاج في الوقت المحدد.

والبعض الآخر يربط (JIT) بعامل الوقت. ففي إحدى الدراسات الأمريكية تم تعريف (JIT) بأنه "الوصول اليوم والاستخدام غدا" يري بعض المتخصصين أن نظام (JIT) يركز في جانب منه على الوقت في إزالة الهدر، سواء في الإنتاج قبل الأوان أو الخزن أو في طول وقت التوريد (Lead Time)، أو وقت الإعداد (Set - up Time)، إلا أن هذا النظام يتجاوز عامل الوقت إلى عوامل أخرى لا تقل أهمية عنه.

ولقد حاول أورى ويلسون تطبيق نظام الوقت المحدد (Jit) في مجال التسويق وعني به في هذا المجال نظام التسليم في الوقت المناسب Just in time delivery .

(١) أورى ويلسون ، اتجاهات جديدة ل التسويق ، د. يفين غراب (مترجم) ، القاهرة : الدار الدولية للشر والتوزيع ، ط ١ ،

كما عرف قاموس Apics مصطلح Just in time على أنه " فلسفة التصنيع القائمة على التخلص النهائي من الفاقد والاستمرار في تطوير عملية الانتاج"^(١)

"JIT. Is an approach to minimize Waste in manufacturing".

كما يعرفه البعض علي أنه منهج يتم من خلاله البحث عن وسائل تحجيم كافة مصادر الفاقد في الانتاج من خلال وضع الجزء المناسب في المكان المناسب .

"JIT. Is an approach Which Seeks to eliminate all sources of waste in production activities by providing the right part at the right place at the right time"².

كما يذهب أحد التعريفات الي أن نظام الـ JIT يتفق مع الفطرة الانسانية التي ترفض الاسراف ، حيث يعرف الـ JIT علي أنه عودة الي الأصول ومحاولة استخدام الموارد البشرية والآلات بالطريقة التي تجعل الفاقد في أدنى حدوده .

"JIT. IS are turn to basics, attempting to use human resources and machines In ways that will eliminate waste".

وعلي ضوء ما تقدم من تعريفات ووفقا لمدخل النظم يمكن القول بأن نظام الـ JIT من المنظور الاداري هو بمثابة : نظام يتكون من ثلاثة عناصر أساسية :

العنصر الأول : هو مدخلات النظام ويتمثل في عناصر الانتاج المختلفة من موارد بشرية والمادية والآلية والمعلوماتية متداخلة ومتفاعلة ، وتعمل معا في إطار منظومة زمنية محددة ومتوافقة ويتم تطويرها بشكل مستمر .

(¹) Lecture notes on net " Just-in-time " (Jit) Production January 27,2006.

(^٢) د. أمال فحي جعفر ، د. عواطف عبدالحليم أبو سريع ، إدارة الإنتاج والمبيعات ، القاهرة : ٢٠٠١ ، ص ٤٥١

العنصر الثاني : هو كيفية استخدام هذه المدخلات في منظومة متكاملة وفق نظام انتاجي مرن يسمح باستغلال تلك المدخلات ويحولها الي العنصر الثالث ، وهو المخرجات والتي تتمثل في إما منتجات مادية أو خدمات .

وفي إطار هذه العناصر الثلاث يعمل النظام علي تخفيض الوقت المستغرق في كل مكوناته بما يساهم في تقديم منتجات تحقق حاجات ورغبات العملاء في الوقت والمكان المناسبين .

ونستخلص من التعريف أن نظام الـ JIT يركز علي عدة محاور أساسية كالتالي :

- ١- حصول العميل علي خدمة أو سلعة متميزة في الوقت المحدد والمكان المحدد والمستوي المحدد من الجودة .
- ٢- ضرورة تحجيم كافة أنواع الفوائد في الوقت المحدد والتي لا تضيف قيمة للمنتج .
- ٣- أن التركيز الكلي للمؤسسة يجب أن ينصرف الي خدمة العملاء ، فالنظام يبدأ بالعمل وينتهي به .
- ٤- ان نظام الـ JIT يتفق مع المنطق البشري العقلاني فهو يهدف الي البساطة والتطوير للأفضل .
- ٥- يستهدف الـ JIT إحلال نظام رقابة جديد علي الأداء مؤسس علي الرقابة المرئية visualized.
- ٦- مرونة المؤسسة في تقديم مختلف النماذج والأشكال من المنتجات .
- ٧- تدفق المدخلات من المواد بشكل مستمر وفي أوقات محدده تساهم في تخفيض المخزون لادني حد ممكن .

٨- تبسيط العملية الانتاجية من جوانبها المختلفة - وقت الاعداد للتشغيل ، تبسيط تداول المواد ، خفض الأعمال الكتابية المعوقة .

٩- سرعة اكتشاف مشاكل الإنتاج وحلها .

١٠- التأكيد علي ضبط الإنتاج وتجنب إنتاج وحدات معيبة Zero defect .

٢/٢ العلاقة بين نظام الـ JIT والاساليب الانتاجية الاخرى المستخدمة في الشركات الصناعية .

تتعدد الأساليب الإنتاجية المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات . ويعتبر القرار الخاص باختيار وتحديد أسلوب الإنتاج المزمع استخدامه في المؤسسة من القرارات الهامة التي يتوقف عليها رفع الكفاءة والفعالية الانتاجية للمؤسسة لما لهذا القرار من ارتباط بحاجة السوق من ناحية وتأثيره علي العديد من القرارات الاخرى بداخل المؤسسة الصناعية والتي يتخذها مدير الإنتاج ، كذلك القرارات الخاصة بتصميم المصنع الترتيب الملائم للألات والعمليات الانتاجية ، وتخطيط الإنتاج وتنظيم إدارة الإنتاج إلى غير ذلك .

هذا وقد يخلط البعض بين الاساليب الانتاجية المستخدمة حالياً وبين أسلوب JIT ولإزالة هذا الخلط فإننا سوف نتعرض لأهم تلك الاساليب ثم أهم الفروق بينها وبين أسلوب الـ JIT .

والآن ما هي أهم الأساليب الانتاجية المستخدمة في المؤسسات

الانتاجية المختلفة ؟

في الحقيقة أن أساليب الإنتاج الممكن إتباعها في المؤسسات المختلفة وخاصة الصناعية منها ، تتباين تبعاً لاختلاف حاجة السوق ، فالمستهلك في السوق قد لا يرغب في الانتظار لحين انتاج السلعة ، ويريدها موجودة في السوق فور شعوره بالحاجة اليها ودون انتظار وعلى العكس مما سبق فقد يقبل

المستهلك الانتظار لحين تجهيز حاجته من السلعة بناء على طلبه ، حيث يشترط في السلعة مواصفات معينة أو شكل معين أو حجم معين ... الخ تميزها عن طلب غيره من المستهلكين ويكون بالتالي على استعداد للانتظار فترة من الزمن في سبيل الحصول على احتياجاته .

وعلى هذا ، ففي الحالة الأولى (المستهلك لا يقبل الانتظار) يمكن للمؤسسة الصناعية استخدام الأسلوب الانتاجي الذي يطلق عليه اسلوب الانتاج أو الإنتاج للسوق ، اما في الحالة الثانية (المستهلك يقبل الانتظار فترة من الوقت) فيمكن للمؤسسة إتباع الأسلوب الانتاجي الذي يطلق عيه اسلوب الانتاج للطلب أو الإنتاج حسب الطلبية ، وعلى هذا سوف نتناول في هذا الجزء كل من الأسلوبين السابقين بإيجاز ، بادئين اولا بدراسة العوامل المحددة أي من تلك الأساليب بشكل عام هناك عاملان أساسيان : يحددان نوع الأسلوب الانتاجي الممكن استخدامه في المؤسسة وهما :

- المعرفة والدقة بمواصفات المنتج .
- حجم الطلب المتوقع على المنتج .

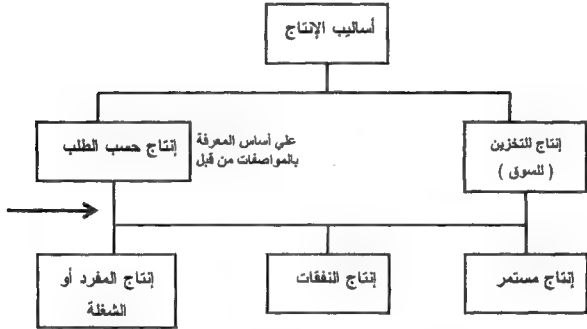
بالنسبة لهذا العامل فانه يساعد على تحديد ما إذا كان من الممكن ان نتبع اسلوب الإنتاج للسوق ام اسلوب الإنتاج حسب الطلب ، فإذا أمكن للمؤسسة معرفة مواصفات المنتج (المزعم إنتاجه) وبدقة مسبقاً أى قبل الإنتاج بفترة كافية ففي هذه الحالة يمكن استخدام أسلوب الإنتاج للسوق وبطبيعة الحال فإن المؤسسة في هذه الحالة ستعتمد اعتماداً كبيراً على جهاز بحوث التسويق ، حيث يتولى مهمة القيام بجمع وتسجيل وتحليل البيانات اللازمة من احتياجات ورغبات المستهلكين في السوق ، وعاداتهم الشرائية وخصائصهم الديموجرافية الخ ، واستخلاص النتائج التي يتحدد من خلالها ما يطلق عليه المواصفات العامة للمنتج والتي يمكن تحويلها الى مواصفات فنية للمنتج عن طريق إدارة الإنتاج بالمؤسسة .

وبمعنى آخر ، ففي الحالة السابقة تتمكن المؤسسة من تحديد مواصفات السلعة وبدقة قبل إنتاجها بفترة كافية ، فإذا تحقق ذلك أمكن وضع البرامج اللازمة للإنتاج وتدبير عناصر الإنتاج اللازمة ، وتخطيط العمليات الإنتاجية ، وتحديد نظم التوزيع ... الخ ، وذلك كله بما يمكن من إنتاج المنتج المطلوب في السوق وفقاً للمواصفات والكميات التي أمكن التنبؤ بها وفي الوقت والمكان الملائمين حسب احتياجات السوق .

ومن ناحية أخرى قد يكون من الصعوبة بمكان تحديد مواصفات المنتج بدقة وقبل الإنتاج بفترة كافية ، بل قد يتطلب الأمر ضرورة انتظار العميل عند التعاقد حيث يحدد الأخير المواصفات التي يريدها في المنتج والكمية وميعاد التسليم والسعر الخ ، كما أنه غالباً ما تختلف هذه المواصفات وتلك الشروط من عميل لآخر ، ومن ثم ففي هذه الحالة يصعب إتباع الأسلوب الإنتاجي السابق ، بل يفضل إتباع أسلوب الإنتاج حسب الطلب ، وبالتالي ، فإن المؤسسة تقوم بوضع برنامج تفصيلي لكل طلبية حين الاتصال بالعميل والتعاقد معه ، ويتم الإنتاج بالمواصفات والكميات وبالأسعار وفي المواعيد التي يحددها كل عميل على حده .

حجم الطلب المتوقع على المنتج يحدد الطلب المتوقع على المنتج حجم الإنتاج أو بعبارة أخرى كمية الإنتاج المزمع إنتاجها وبالتالي تختلف الأساليب الإنتاجية الواجب إتباعها في المؤسسة سواء كانت تلك المؤسسة تتبع الإنتاج للتخزين (للسوق) أو الإنتاج حسب الطلب فمثلاً لو كانت كمية الإنتاج ضئيلة جداً بسبب صغر حجم الطلب على المنتج فإن الإنتاج يتم هنا على الأساس المفرد أو (الشغلة) Jobbing وعلى العكس لو كانت كمية الإنتاج كبيرة جداً بسبب ضخامة حجم الطلب ، فإن الإنتاج يتم هنا على الأساس المستمر Continuous حيث يتدفق الإنتاج بنفس المواصفات لفترة طويلة جداً ، وأخيراً ،

إذا كانت كمية الإنتاج بنفس المواصفات كبيرة ، ولكن هناك تنوع بمعنى أن هناك تغير في المواصفات يحدث في فترات قصيرة ، فإن الإنتاج يتم هنا على أساس الدفعات وبناء على العوامل المحددة التي سبق تناولها يمكن لنا أن نتصور أن تأخذ أساليب الإنتاج الشكل التالي :



شكل رقم (٣٧)

أساليب الإنتاج التي تستخدم في المؤسسات الصناعية

يتضح من الشكل السابق أن أهم الأساليب التي يمكن أن تستخدم في المؤسسات الصناعية هي :

- ١- أسلوب الإنتاج المستمر للسوق .
- ٢- أسلوب الإنتاج المستمر للطلب .
- ٣- أسلوب إنتاج الدفعات للسوق .
- ٤- أسلوب إنتاج الدفعات للطلب .

٥- اسلوب إنتاج الشغلة للسوق .

٦- اسلوب إنتاج الشغلة للطلب .

وفيما يلي عرضاً موجزاً لتلك الأنواع للأساليب الانتاجية :

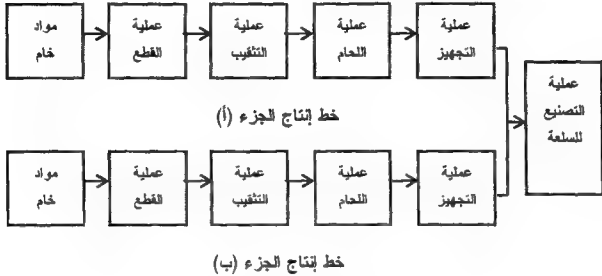
١/٢/٢ أسلوب الإنتاج المستمر للسوق :

ويتبع هذا الأسلوب الانتاجي في حالة المعرفة مقدماً بالموصفات الخاصة بالمنتج والتي يرغبها المستهلكون في السوق ، وتكون كذلك الكمية المطلوب انتاجها من المنتج الكبيرة جداً لاتساع نطاق الطلب على المنتج في السوق . ومن أهم الخصائص الأساسية لهذا الاسلوب هو أن الانتاج بشكل مستمر ويتم تنظيم العمليات الانتاجية في خطوط إنتاج حسب تسلسل المطلوب للمنتج ومن الأمثلة علي ذلك ^(١) خطوط الانتاج Production Lines مثل خطوط التجميع (المستخدمة في الصناعات التجميعية) او العمليات المستمرة كما في الصناعات التحليلية .

ويوضح الشكل التالي خط إنتاج إحدى الشركات .

(١) د. عبد الحميد مجدي فايد ، د. محمد محمد إبراهيم ، إدارة العمليات الانتاجية - مدخل النظم (القاهرة الناشر غمر

مبين ، ١٩٧٥) ص ٢٩٠ .



شكل رقم (٣٨)

"خطوط الإنتاج في ظل أسلوب الإنتاج المستمر للسوق"

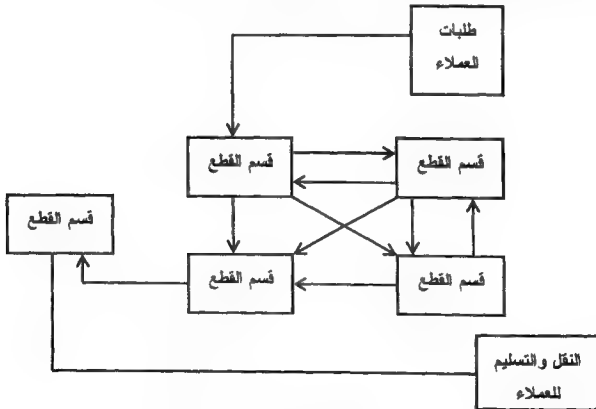
ويلاحظ أن نظام الإنتاج المستمر للسوق يبنى على إمكانية الاستفادة من مبدأ التخصص والتعميط والتبسيط بالنسبة للأجزاء والقطع المنتجة وكذلك بالنسبة لطرق الصنع المستخدمة وهذا هو الأساس لإمكانية تكرار العمليات الصناعية بطريقة واحدة منظمة طوال الفترة التي يظل فيها خط الإنتاج قائماً .

٢/٢/٢ أسلوب الإنتاج المستمر للطلب :

تستخدم المؤسسات الصناعية هذا الأسلوب الانتاجي عندما يكون الطلب المتوقع على المنتج الذي تزمع إنتاجه كبيراً جداً ، أى عندما يكون حجم الطلبية كبير وسوف تعمل فيها المؤسسة لفترة طويلة من الوقت قد تصل أحياناً الى سنة أو أكثر ، ومن ناحية أخرى فإن المواصفات التي سوف يتطلبها العميل تكون غير معروفة بدرجة كافية من التفصيل والدقة (وان كان تغيير تلك المواصفات من عميل لآخر يكون عادة محدوداً) لذا تجد هذه المشروعات انه من الأنسب في هذه الحالة استخدام الإنتاج المستمر للطلب لتحقيق التشغيل الاقتصادي الأمثل .

وبلاحظ أن العمليات الإنتاجية والآلات غالباً ما تكون ثابتة لا تتغير لذا فإن الإنتاج يسير على نفس الوتيرة مع التغير الطفيف في المواصفات وعادة ما يكون للمنتج مواصفات نمطية ، ويحدد العميل مقدار او نوع الاختلاف المطلوب من هذه المواصفات النمطية .

وبلاحظ على هذا الاسلوب الانتاجي انه يقترب من خصائص نظام الانتاج المستمر للسوق خاصة كلما زاد حجم الطلبية وقل الاختلاف في المواصفات المطلوبة في الطلبيات بالشكل الذي يسمح بتدفق الانتاج واستمراره فترة طويلة على وتيرة واحدة ، ويسمح بالتالي باستخدام الآلات المتخصصة ، ومن ثم يسمح العديد من مزايا الانتاج المستمر للسوق ، من خفض للتكاليف واتباع النمطية في الإنتاج والعمليات ومستلزمات الإنتاج ، ويصور الشكل التالي كيفية تنظيم العمليات الإنتاجية في حالة الإنتاج حسب الطلب .



شكل رقم (٣٩)

تنظيم العمليات الإنتاجية في حالة الانتاج حسب الطلب

٣/٢/٢ أسلوب إنتاج الدفعات للسوق :

قد تجد بعض المؤسسات الصناعية في الطلب على المنتجات على صنف واحد محدود مما يضطرها الى التوسع ولذا نجد ان حجم الانتاج من كل صنف لا يبرر تخصيص خط الانتاج يمكن باستمرار في انتاج ذلك الصنف ولذلك فان مثل هذه المؤسسات تتغلب على هذه المشكلة بانتاج المنتجات في صورة دفعات على نفس الآلات وبالرغم من ان هذا الانتاج يسمح بأن يتم على دفعات متكررة الا انه يكون دائماً لغرض السوق واستكمال رصيد المخازن لتعويض ما تم صرفه من المنتجات الجاهزة ، ولعل هذا الأسلوب الانتاجي هو اكثر الأساليب الإنتاجية المستمرة بين المؤسسات الصناعية كما يلاحظ ان حجم هذا الصنف كبير لو أخذنا في الاعتبار ان هناك نسبة في المواصفات وهو ما يبرر استخدام هذه الدفعات .

٤/٢/٢ أسلوب إنتاج الدفعات للطلب :

تستخدم المؤسسات الصناعية هذا الأسلوب الانتاجي عندما يصعب التنبؤ بمواصفات المنتج قبل الإنتاج بل يتطلب الأمر الانتظار لحضور العميل وبالتالي تحديد مواصفات المنتج وكميته بناء على طلبه والذي يختلف عادة من عميل لآخر ، كما ان حجم الطلبية عادة لا يكون كبيراً على النحو السابق في الإنتاج لدفعات التخزين ، ويصبح الانتاج هنا للطلب وليس للتخزين ، ويتم الانتاج دفع متكررة ، وكبيرة نسبياً ، وقد يكون هناك أحيانا تشابه في مواصفات المنتجات في الدفعات المختلفة ، ولكن ذلك يحدده طلبيات العملاء التي يتلقاها المشروع ولكنها ليست مواصفات نمطية .

ومن المحاولات الحديثة التي تستخدم لتحقيق التكاليف في حالة استخدام هذا الأسلوب هو إدخال أسلوب الدفعات المتماثلة والذي يقوم على أساس تصنيف وتقسيم كل الأجزاء والقطع المطلوب إنتاجها الى مجموعات حسب مؤشرات التشابه في التصميم او طرق الصنع والتشابه في الأدوات والمعدات

المستخدمة فى الإنتاج ثم وضع معايير مجددة لكل مجموعة بالنسبة لطرق الصنع وتتابع العمليات الصناعية وأنماط الأجزاء المستخدمة فى عملية الصنع ومعايير الوقت بالنسبة للعمليات الخ .

وينتج عن استخدام هذا الأسلوب تخفيض فى الحجم الكلى للأدوات والمعدات ارتفاع معدل استخدام هذه الأدوات والآلات وينتج عن ذلك فى النهاية تخفيض التكلفة الرأسمالية الخاصة بشراء المعدات والأدوات وكذلك تخفيض نسب الوحدة من هذه التكلفة السابقة .

ومن المحاولات لترشيد إنتاج الدفعات هو تكبير حجم الدفعات والذي يعتبر النواة الاولى لإدخال اسلوب الإنتاج المستمر ولتحقيق تكبير حجم الدفعات يمكن زيادة حجم التعاقدات عن طريق أسواق جديدة .

٥/٢/٢ أسلوب الإنتاج المفرد (بالشفطة) للطلب :

قد تجد بعض المؤسسات الصناعية ان الطلب على المنتج محدود جداً وفى نفس الوقت يصعب التنبؤ بالموصفات عند التعاقد على الطليبة صغيرة الحجم والتي عادة تختلف من عميل لآخر . ونظراً لصغر حجم الطليبات واختلافها وصعوبة المعرفة مقدماً بالموصفات فيكون من الأفضل فى هذه الحالة استخدام اسلوب الإنتاج المفرد او بالشفطة للطلب .

٦/٢/٢ أسلوب الإنتاج بالشفطة للتخزين .

لا يختلف كثيراً هذا الأسلوب عن سابقة إلا في أن المواصفات هنا يمكن التنبؤ بها بالنسبة للمنتج مقدماً .

وفى الواقع الأمر مثل هذا الأسلوب نادر الحدوث فى التطبيق العملي . وبعد هذا العرض الموجز عن أساليب الإنتاج التي يمكن أن تطبق فى المؤسسات خاصة المؤسسات الصناعية ، فالسؤال الثانى هو ما هي أساليب تنظيم الآلات والمعدات داخل المؤسسة بما يتوافق مع هذه السياسات ؟

يمكن تحديد ثلاثة أشكال لتنظيم الإنتاج وبالتالي لبناء الهيكل الانتاجي في ثلاثة أساليب وهي :

- تنظيم الإنتاج علي أساس العمليات الفنية (الهيكل الإنتاجي التكنولوجي) .
- تنظيم الإنتاج علي أساس المنتجات أو أجزاء المنتجات (الهيكل الإنتاجي السلمي) .
- تنظيم الإنتاج علي أساس مشترك يجمع بين الأساسين السابقين (الهيكل الإنتاجي المشترك) .

(١) تنظيم الإنتاج علي أساس العمليات الفنية (الهيكل الإنتاجي التكنولوجي)

في المشروعات التي يبني فيها الهيكل الإنتاجي علي أساس العمليات الفنية الصناعية يتم تجميع كل مجموعة متشابهة من الأعمال الفنية في قسم معين. ففي تصنيع الماكينات مثلاً توجد أقسام للخراطة والحدادة واللحام ، والتجميع وغيرها . ويضم كل قسم منها مجموعة متشابهة من العمليات الفنية الصناعية ، وفي هذه الحالة فإن الترتيب الداخلي للماكينات يكون علي أساس التخصص والتشابه وليس هناك علاقة بين نظام ترتيب الماكينات ومراحل تتابع دوره الصنع للمنتجات .

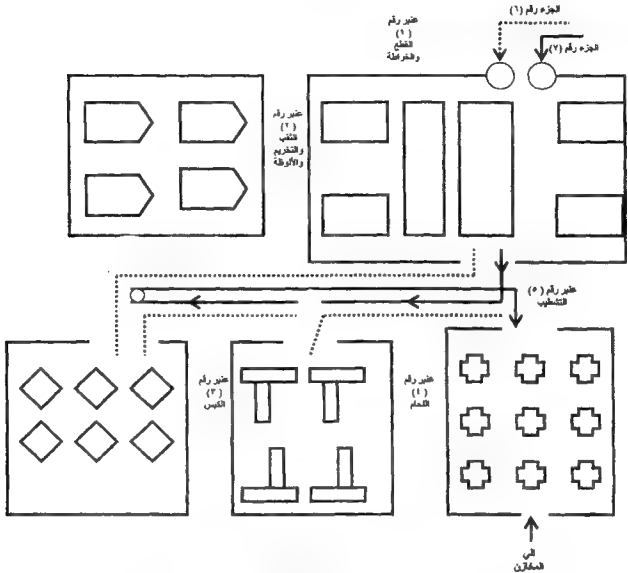
وتبعاً لذلك فإن الموارد والأجزاء ستنتقل في شكل لوطات أو دفعات الي الماكينات المتخصصة في أحد الأقسام المتخصصة تكنولوجيا لأداء عملية معينة (تقب مثلاً) ، ثم تنتقل بعد الانتهاء منها الي قسم آخر حيث يتم عملية أخرى (قطع) ، ثم الي عملية ثالثة (لحام) وقد تعود منها الي قسم التقب مرة أخرى لتجري عليها عملية تقب . وقد يختلف هذا الترتيب بالنسبة لكل دفعة إنتاج حسب المواصفات الخاصة بالمنتج .

وواضح أن هذا الأسلوب في تنظيم العملية الإنتاجية يوافق نظام الانتاج المفرد ونظام إنتاج الدفعات الصغيرة ، فكل منتج أو دفعة من الدفعات

خصائص ومواصفات معينة ، وبالتالي فإن تسلسل العمليات الصناعية سيختلف من منتج لآخر ، ومن دفعة الي أخرى حسب الخصائص والمواصفات الفنية التي تتضمنها السلعة .

كذلك يتضح باستخدام هذا التنظيم حينما يتعذر تحقيق التدفق المستمر والتوازن بين العمليات الانتاجية ، وهو الأساس لاستخدام نظام خطوط الانتاج المستمر ، ويحدث ذلك حينما يكون هناك عملية انتاجية أو مرحلة إنتاجية تستوعب أكثر الوقت ، أما العمليات الاخرى فهي عمليات فرعية ، وحينما يكون عنصر الجودة هاما جدا وبالتالي يلزم إجراء المراقبة والفحص عقب كل عملية صناعية علي حدة .

ومن الخصائص الأساسية لهذا الشكل من التنظيم أنه ليست هناك علاقة بين مواقع الآلات أو مواقع مراكز العمل وتسلسل العمليات الفنية المطلوبة لانتاج المنتج . ويوضح الشكل التالي صورة مبسطة لهذا النوع من التنظيم .



شكل رقم (٣٠)

تنظيم الإنتاج علي أساس العمليات الفنية

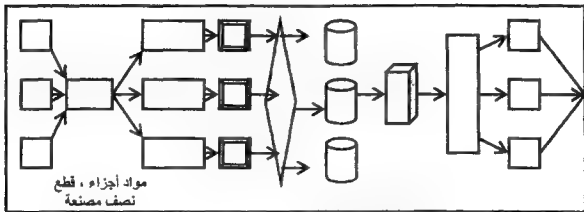
(٢) تنظيم الإنتاج علي أساس المنتجات :

في الهيكل الإنتاجي المبني علي أساس المنتجات يتخصص كل قسم من أقسام المشروع في إنتاج معين ، قد يكون هذا المنتج نهائيا مثل مشروع صناعي هندسي يضم أقساما لصنع التلجالات والغسالات والسخانات وغيرها ، أو قد يكون جزءا أساسيا من أجزاء المنتج النهائي الذي ينتجه المصنع ، أو عدة أجزاء متشابهة منه مثل مصنع للسيارات يحتوي كل قسم خاص بإنتاج الموتور

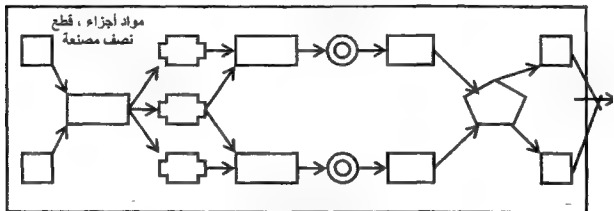
وقسم خاص بإنتاج الشاسية وآخر لإنتاج الجسم الخارجي وهكذا . وبديهي أن كل عنصر من العناصر الانتاجية داخل القسم يتخصص في إنتاج جزء معين من أجزاء المنتج الذي ينتجه القسم ، وطبقا لهذا التنظيم يتم توزيع الماكينات علي حسب تسلسل ورود العمليات التي تؤديها في دورة المصنع الخاصة بإنتاج هذا المنتج . وهذا الترتيب للماكينات ثابت نسبيا ، ولا يتغير المنتج أو تشكيلة المنتجات إلا علي فترات طويلة نسبيا ، أو بعد الانتهاء من إنتاج كميات كبيرة من المنتج تسمح بتغطية التكاليف الثابتة ، وهذا في حد ذاته يشكل الأساس الضروري لادخال خطوط الانتاج المستمر الذي سنقدمه تفصيلا فيما بعد .

ويوضح الشكل التالي تنظيم الانتاج علي أساس المنتجات أو أجزاء المنتجات ، فكل قسم من الأقسام يفترض أنه يحتوي علي خط إنتاجي رئيسي وعلي هذا الخط يجري تنفيذ مختلف العمليات الصناعية اللازمة لإنتاج منتج نهائي - وذلك في حالة المنتجات البسيطة التركيب - أو جزء معين من الأجزاء الرئيسية التي تم صنعها علي خطوط الانتاج في خط التجميع النهائي .

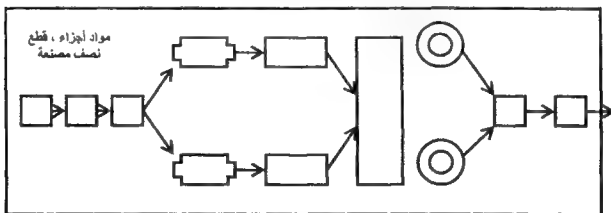
قسم ، غير رقم ١ (خط إنتاجي رئيسي رقم ١)



قسم ، غير رقم ٢ (خط إنتاجي رئيسي رقم ٢)



قسم ، غير رقم ٣ (خط إنتاجي رئيسي رقم ٣)



شكل رقم (٣١)

تنظيم الآلات على أساس المنتجات

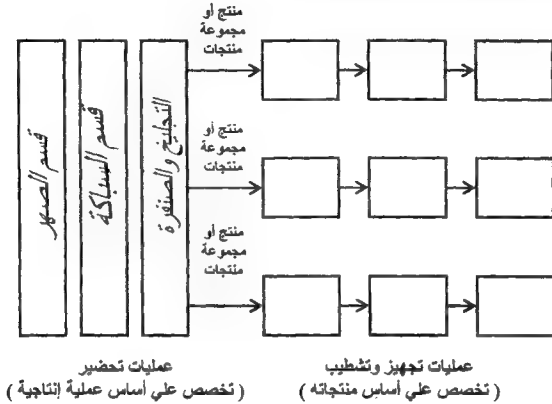
وبلاحظ في الرسم أن أسلوب توزيع الماكينات علي كل خط إنتاجي يتفق مع تسلسل دورة الصنع الخاصة بإنتاج هذا المنتج ، ولذلك لا يخلو الأمر من وجود نفس الماكينات في أماكن عمل مختلفة . وهذا ليس علي مستوي المشروع فقط بل علي مستوي كل خط إنتاجي علي حدة ، أي أن هذا التنظيم يتضمن ظاهرة تكرار العمليات الصناعية في مواقع عمل مختلفة وهو الأمر الذي لم يكن له مكان في التنظيم التكنولوجي .

ونتيجة لارتباط توزيع الماكينات بمنتج معين ، يستلزم إنتاج كمية ضخمة من هذه المنتجات ، وعدم إحداث تغيرات جوهرية في المواصفات إلا علي فترات متباعدة بما يضمن ثبات الخط لمدة طويلة نسبيا حتي يمكن تغطية التكاليف الثابتة التي تتضمنها إنشاء الخط .

(٣) تنظيم الإنتاج علي الأساس المشترك :

ويبنى الهيكل الإنتاجي للمؤسسة الصناعية في هذه الحالة علي أساس وجود بعض الأقسام الفنية المتخصصة يجري فيها القيام بعمليات فنية متجانسة وتضم ماكينات متشابهة ، الي جوار أقسام تمثل كل منها خطا إنتاجيا مغلقا يجري عليه صنع منتج معين أو مجموعة محددة من المنتجات المتشابهة .

ويأخذ هذا الأسلوب أشكالا متعددة في مجال التطبيق العملي والشكل الأكثر شيوعا هو بناء الأقسام والعناصر التحضيرية علي أساس العمليات الفنية لكونها ذات طبيعة مشتركة لمعظم المنتجات التي يجري صنعها ، وبالتالي لعدم تكرارها بالنسبة لكل منتج علي حدة ، ويساعد علي ذلك بالتأكيد وقوع هذه العمليات في بداية دورة الصنع ، اما الأقسام التجهيزية والتشطيبية فإنها تبنى علي أساس المنتجات . أي يجري في كل قسم من هذه الأقسام صنع منتج معين (جزء أو قطعة تدخل في تركيب المنتج النهائي) أو مجموعة من هذه المنتجات المتشابهة . ويوضح الشكل التالي نمودجا لهذا الاسلوب .



شكل رقم (٣٢)

تنظيم الإنتاج علي أساس مشترك

والآن ما هي العلاقة بين أساليب الإنتاج السابقة ونظام الـ JIT ؟

تتمثل هذه العلاقة في أن نظام JIT أقرب ما يكون الي نظام الإنتاج علي أساس المنتجات . لكن هناك بعض الفروق الواضحة بين نظام JIT والنظم الاخرى (ومنها التنظيم علي أساس المنتجات) أهمها :

- نظام JIT يقوم علي فلسفة السحب وليس الدفع كما هو الحال بالنسبة للنظم الاخرى . ويعتمد نظام السحب علي بطاقات الكانبان كما سيتضح فيما بعد .

- نظام JIT يقوم علي أساس المصنع البؤري أو المركز بمعنى أن كل وحدة من وحدات المصنع أو خط إنتاجي معين يمثل مصنعاً مركزاً

متكاملاً لا يتجاوز عدد العاملين في هذا المصنع عن ثلاثمائة عامل مدربين علي إدارة كافة الأنشطة علي خط الانتاج .

• يعتمد نظام الـ JIT علي فكرة تدفق الوحدة الواحدة One Piece Flow لتنظيم استخدام الوقت .

• يعتمد هذا الاسلوب علي فلسفة التوجه بالسوق ومن ثم الجدولة الانتاجية المسبقة . وليس الانتاج للتخزين اعتمادا علي نظام السحب الذي يبدأ من السوق . أي أن هذا النظام يساهم مساهمة فعالة في إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management علي أساس انتاج وتوريد أحجام صغيرة تتفق واحتياجات كل حلقة من حلقات السلسلة .

• يركز هذا الاسلوب علي عدم السماح للتخزين سواء بين العمليات الانتاجية أو المواد الخام أو البيئة النهائية Zero Inventory .

٣- مقومات نظام الـ JIT :

تتعدد مقومات نظام الانتاج في الوقت المحدد ، بحيث تغطي النظام ككل من حيث مدخلاته وخاصة الموردين ، ومن حيث عملياته وبخاصة الانتاج ومن حيث مخرجاته وبخاصة التخزين ، وسوف نوضح فيما يلي أهم تلك المقومات بشيء من الإيجاز علي النحو التالي :

١/٣- المقومات المرتبطة بالانتاج .

تتمثل أهم المقومات المرتبطة بالانتاج فيما يلي :

١/٣ التحول نحو استخدام نظام المجموعات التكنولوجية Group Technology ويتطلب ذلك إعادة ترتيب الآلات والمعدات علي أساس

العمليات الإنتاجية المطلوبة لإنتاج الأجزاء المتجانسة في العمليات الإنتاجية أي تماثل الخطوات التصنيعية للأجزاء التابعة للمجموعة المتجانسة الواحدة .

بمعنى آخر يعاد الترتيب الداخلي Layout للآلات والمعدات للمؤسسة طبقاً لتتابع العمليات الصناعية للمجموعة الواحدة بحيث تتابع الآلات المكملة لعمل بعضها البعض والمختصة بتصنيع أجزاء المجموعة الواحدة بغض النظر عن اختلافها في مجموعة واحدة تسمى المجموعة التكنولوجية . أي تمثل المجموعة التكنولوجية العملية الإنتاجية التي تختص بإنتاج المجموعة المتجانسة (أجزاء العائلة الواحدة) .

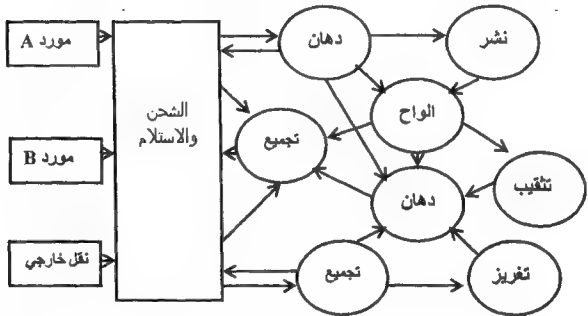
ويحقق نظام تكنولوجيا المجاميع نتائج هائلة في زيادة الإنتاجية كما أثبتت الدراسات حيث وجد الآتي :

- تؤدي التحسينات في بؤرة العمل الي زيادة الإنتاجية بواقع ١٥ % .
- توفير رأس مال يؤدي لزيادة الإنتاجية .
- بينما يؤدي نظام تكنولوجيا المجاميع الي زيادة الإنتاجية بواقع ٦٠ % .

ويطلب تطبيق هذا النظام استخدام مجموعات صغيرة من العاملين المدربين على القيام بمختلف الوظائف في المجموعة الواحدة Multifunctional group . ويمكن تحسين هذا النظام بحيث يتحرك العاملون بمرونة أو تتواجد مراكز العمل على شكل حرف "U" U- Shaped Layout وتبدأ حركة المواد من أحد طرفي الحرف وتتحرك حوله حتى الطرف الثاني، وبذا يتم خروج الأجزاء تامة الصنع من النهاية العكسية للجانب الذي بدأ منه الإنتاج. ويؤدي هذا الترتيب لزيادة التفاعل بين العاملين وإمكانية مرور جزء واحد أو عدد قليل من الأجزاء من مركز عمل لآخر.

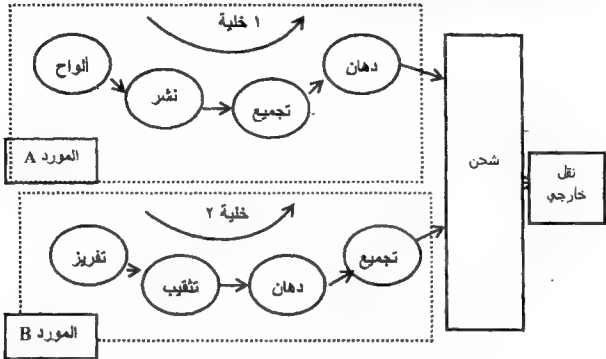
ويختلف نظام المجموعة التكنولوجية عن خط التجميع العادي في كون العاملين مدربين للقيام بجميع الوظائف داخل المجموعة ، cross trained ، مما يمكنهم من تصنيع مختلف أجزاء العائلة الواحدة ويسهل تحولهم من إنتاج جزء لآخر ولذلك فإن نظام الـ JIT يعتمد كثيراً علي تقييم مستمر لمستوي مهارات العاملين من خلال مصفوفة للمهارات Skills Matrix .

ويوضح الشكل التالي نظام إعادة ترتيب الإنتاج وفقاً للمجموعات التكنولوجية ، مقابل نظم الترتيب التقليدي .



شكل رقم (٣٣)

نظام الترتيب التقليدي للآلات والمعدات (الترتيب الوظيفي)



شكل رقم (٣٤)

ترتيب العمل وفقاً لنظام المجموعات التكنولوجية

والآن وبعد هذا العرض التفصيلي عن سياسات الإنتاج وأساليب تنظيم الآلات والمعدات طبقاً لهذه السياسات ، فإننا نطرح التساؤل التالي : **ما هو موقع تكنولوجيا المجاميع من تلك السياسات ونظم تنظيم الآلات والمعدات ؟**

إن الأساس في تكنولوجيا المجاميع هو تحليل ومقارنة الأجزاء والمنتجات، من أجل تصنيفها في عائلة منتجات أو أجزاء (Products or parts Family) تنتم بحاجتها لنفس العمليات والآلات والمسار التكنولوجي ، وبما يشكل نمطاً خليطاً (Hybrid Type) يجمع خصائص التنظيم السليبي (انسياب كفاء لكل عائلة أجزاء) (الخطي) وخصائص التنظيم الوظيفي (تعدد المنتجات والأجزاء وإنتاجها بكميات صغيرة) ، ويتم بمزايا كثيرة، في مقدمتها تخفيض مستويات المخزون من المواد تحت الصنع والمنتجات النهائية،

واستخدام أفضل لحيز الإنتاج ، وخفض فترة الإعداد، وتحسين النوعية وتقليل الخردة في الإنتاج ويطلق علي هذا الأسلوب من أساليب التنظيم الداخلي بالتنظيم المشترك .

ويطلب الحديث عن هذا الأسلوب تصغير حجم أوامر الانتاج بما يتعادل مع حجم الطلب في الوقت المحدد وذلك من خلال تطبيق فلسفة التوجه بالعمل والتي تعتمد علي توفير احتياجاته مثل الانتاج تصغير حجم الطلبات - كما سيرد فيما بعد - وقد ترتب علي هذه الفلسفة " تغيير نظام الانتاج " من نظام الدفع في العمليات الي نظام السحب . وهذا ما سنتناوله في النقطة التالية :

٢/١/٣ تغيير نظام الإنتاج . ويقصد به التحول من نظام الدفع لنظام السحب في النظام الإنتاجي.

ففي نظام الدفع يتم دفع الأجزاء من مركز عمل للمركز التالي له بناء على ما هو مخطط في جدول التشغيل بغض النظر عن احتياج المركز الأخير لتشغيلها من عدمه وهذا النظام هو الأكثر ملائمة لسوق المشتريين في الوقت الحالي مما يؤدي غالبًا لحدوث اختناقات أو زيادة في الأعمال تحت التشغيل في بعض مراكز العمل. أما في نظام السحب فلا يتم سحب الأجزاء من مركز عمل للمركز التالي له إلا عند الاحتياج الفعلي لتشغيل تلك الأجزاء بالمعدل المطلوب وفي الوقت المحدد فقط وليس على أساس توافرها. وبذا يتضح أن الطلب على الأجزاء يتم في اتجاه عكسي لاتجاه إنتاج الأجزاء (معلومات استرجاعية Feedback information) باستخدام كروت خاصة تسمى كروت الكانبان Kanban cards. ولدعم هذا النظام لا يتم شراء المواد والأجزاء وتسليمها لمراكز العمل إلا عند الاحتياج لها .

وبمعني آخر فإن هذا التحول من نظام الدفع الي نظام السحب قد استلزم ضرورة البحث عن آلية جديدة لتنظيم عملية السحب بين العمليات الانتاجية ومن تلك الآليات كروت الكانبان التي تركز علي عملية التحكم في تدفق العمليات الانتاجية من حيث التسليم والتسلم في الوقت المحدد أي استلام الأجزاء المطلوبة في الوقت المحدد للانتاج وتسليمها في الوقت المحدد أيضاً للعمليات التالية حتي لا يحدث تراكم في المخزون بين العمليات الانتاجية كما هو الحال بالنسبة لنظام الدفع وإذا تجاوز العامل عملية التسليم والتسلم من أي نقطتين (أ ، ب ، ج) علي خط الانتاج فإن ذلك يعني أن هناك مشكلة تستدعي إيقاف الخط مباشرة لمعالجتها وهو ما يعرف باسم Jidoka باللغة اليابانية أي التحكم من خلال وقف خط الانتاج إذا استدعت الحاجة ومعالجة المشكلة فوراً .

والآن ما هو المقصود بنظام الكانبان Kanban System ؟ وما هي

عناصره أو مكوناته ؟

ترجع فكرة الكانبان الي تايشي أوهنو Taichi Ohno منذ ١٩٥٦ عندما لاحظ نظام عمل السوبر ماركت الذي يدار لمقابلة حاجة العميل ، إذ يقوم العميل بشراء ما يريد وقت احتياجه فقط ، ويقوم بجمع ما يريد في عربة صغيرة ، ومن هنا نبعث فكرة نظام السحب Pull System كمقابل لنظام Push System حيث تتبع اهمية نظام السحب من التحكم في سريان العملية عن طريق سحب ما يوجد احتياج إليه وبذلك يمكن التحكم في كمية الانتاج المطلوبة فقط علي عكس نظام الدفع ، لا توجد حوافز لاييقاف الانتاج ولذا دائما نجد انتاجنا زائد عن الحاجة Overproduction .



وكلمة كانبان Kanban هي كلمة يابانية الأصل ، ويعني بها بطاقة تحمل معلومات محددة ، ومن ثم فإن نظام الكانبان يشير الي تلك البطاقة التي تستخدم في مراقبة وتتابع الأوامر خلال عملية الانتاج والسحب .

ويعد نظام المعلومات كانبان نظام فرعي لنظام الانتاج في الوقت المحدد، الغرض منه إعطاء إشارة البدء في إنتاج جزء مطلوب لاصدار مراكز العمل ، كما أنه يعد وسيلة يتم التأكد من خلالها من إنتاج الأجزاء في الوقت المحدد بهدف استخدامها في النقطة التالية علي خط الانتاج أو في خط التجميع .

والسؤال ما هي القواعد الذهبية لنظام الكانبان ؟

في الحقيقة توجد ستة قواعد ذهبية لنظام كانبان Six Golden Rules of Kanban وهي كالتالي^(١) :

(١) Symbiosis Consulting Training Courses for Lean . 2007 – 2008

(١) العملية التالية تأخذ المواد التي تحتاجها من سابقتها Down Stream
. Process only drives

(٢) العملية السابقة تنتج فقط الكمية التالية المطلوبة The Up Stream
Process only Product in the quantity and the Sequence
. dicta fed by the down Stream Process

(٣) لا يتم نقل أو إنتاج بدون اتباع قواعد كانبان No Product is
manufactured or Transported Without The issuing of
. Canban instruction

(٤) القواعد ترفق دائما مع المواد Kanban is always attached to the
. goods

(٥) لا يتم شحن المواد المعيبة الي العملية التالية defective goods are
not shipped on to the down stream Process .

(٦) الهدف الأسمى لنظام كانبان هو تقليل عدد الوحدات المطلوبة
Progressive reduction in the number of Kanban is
. ultimate aim

والسؤال الآن ما هي أنواع كروت كانبان ؟

هناك نوعين أساسيين من كروت كانبان Kanban . كالتالي :

١ - كروت كانبان للإنتاج Production Kanban .

وهي كروت تتضمن كافة المعلومات الخاصة بالانتاج المطلوب وهي :

- رقم البطاقة .
- رقم الجزء .
- وصف هذا الجزء .

• الطاقة أو الكمية أو الأجزاء في الصندوق .

• رقم الصندوق .

• أين ينتج الجزء .

• أين يستخدم هذا الجزء .

٢- كروت السحب أو المناولة .

وهي عبارة عن بطاقة تستخدم لسحب الصناديق من مخرجات محطة الانتاج السابق (أ) الي مدخلات محطة العمل اللاحقة (ب) . وتحتوي علي معلومات أساسية كالتالي :

• رقم الجزء المطلوب .

• اسم الجزء المطلوب .

• طاقة الصندوق .

• نمط الصندوق .

• رقم الإصدار .

ويوضح الشكل التالي نمونجا لمراكز إنتاج تعمل بنظام الدفع والسحب باستخدام كروت الانتاج وكروت السحب .



P نظام الإنتاج باستخدام بطاقات كانبان

← تدفق المورد

تدفق المورد ←

شکل و رقم (۳۵)

مراكز إنتاج تعمل بنظام الدفع والسحب باستخدام كروت الإنتاج وكروت السحب .

والآن كيف تتحرك عمليات السحب والإنتاج؟

يتضح من الشكل السابق أيضاً أن عمليات السحب والدفع تتم على النحو

التالى :

الخطوة الأولى: تبدأ من منطقة مخرجات مركز العمل (ب) فإذا فرغ الجالون تم تحريكه الى الخلف في مداخل المنطقة (ب) .

الخطوة الثانية : يتم تحريك الجالون الثاني من منطقة مدخلات (ب) الي موقع العمل .

الخطوة الثالثة : يتم تحريك الجالون الفارغ ومعه بطاقة سحب من منطقة مدخلات (ب) الي منطقة مخرجات مركز العمل (أ) حيث يتم الاستبدال . وتسقط بطاقة الانتاج من أعلي الجالون المعبأ ويرفع بدلا منه كارت السحب .

الخطوة الرابعة : يتم الدفع بهذا الجالون من مخرجات (أ) الي مدخلات (ب) .

الخطوة الخامسة : فتقوم منطقة مخرجات (أ) برفع كارت إنتاج لمنطقة العمل ومعه الجالون الفارغ .

الخطوة السادسة : يتم تحريك جالون من منطقة المدخلات (أ) الي منطقة العمل (أ) وهكذا تستمر الحركة الدائرية .

● يتم سحب كارت الانتاج من الحاوية المملوءة عند مركز العمل (أ) ويحل محله كارت سحب .

● يتم الاحتفاظ بكارث الانتاج في مكتب يخصص لاستلام هذه الكروت في مركز العمل (أ) وبذلك يمكن إنتاج محتويات حاوية أخرى .

كيف يتم احتساب عدد بطاقات الكانبان المطلوبة ؟

يتم حساب عدد بطاقات الكانبان (الإنتاج والمناولة) وفق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{ط} + \text{و} + \text{خ}}{\text{ج}} = \text{ع}$$

حيث:

ع = عدد البطاقات .

ط = معدل الطلب علي محطة السحب .

و = الوقت المحدد لإمداد المحطة .

خ = للمخزون الآمن .

ج = حجم الكونتینر .

وفيما يتعلق بالصناديق أو الحاويات (Containers) فإنها تكون ذات مواصفات خاصة ، حيث أن كل نوع من أجزاء الإنتاج تستخدم له حاويات مصممة حسب مواصفات هذا الجزء والكمية الأدنى المطلوبة من هذا الجزء .

كما أن الجزء يحفظ في الصندوق بما يمنع الضرر ويسهل تناوله فالصندوق به مساحات مقسمة لحفظ كل جزء تشبه كارتونة أو حاوية البيض
Egg Crate

كما أن امتلاء الحاوية أو الصندوق يكون بسعة قياسية تلغي الحاجة الي إحصاء وعدد محتوياته .

إن عدد الصناديق المستخدمة في محطات العمل تمثل دليل معدل الطلب، وحجم الصندوق والوقت المطلوب لاستكمال الصندوق هو دوره كاملة .

ويتم احتساب العدد الكلي من الصناديق ، وفق المعادلة التالية :

ط و

$$\frac{\text{ن} = \text{ج}}{\text{ج}}$$

حيث :

ن = العدد الكلي للصناديق .

ط = معدل الطلب المخطط في محطة العمل .

و = الوقت المستغرق لعودة الصندوق من المنطقة (ب) الي (أ)
(الصندوق يملأ ، ويتحرك ، ويعاد ليملاً ثانية) .

ج = حجم الصندوق (عادة ما يكون أقل من ١٠ % من الطلب اليومي) .

وفيد التعرف علي عدد الصناديق أو الحاويات في معرفة المخزون الأفقي ، ويمكن توضيح ذلك من خلال التالي^(١):

نفترض أن الطلب عند محطة العمل اللاحقة هو وحدتان في الدقيقة الواحدة ونفرض أن الصندوق يحتوي علي ٢٥ وحدة ، فإذا كان إكمال دورة كاملة من محطة العمل (أ) الي محطة العمل (ب) والعودة ثانية الي (أ) يتطلب ١٠٠ دقيقة فإن عدد الصناديق المطلوبة يحسب كالتالي :

$$١٠٠ \times ٢$$

$$\text{عدد الصناديق} = \frac{١٠٠ \times ٢}{٢٥} = ٨ \text{ صناديق}$$

$$٢٥$$

ومن هذا المثال يتضح أن المخزون الأقصى يساوي محتوى جميع الصناديق في حالة الامتلاء أي $٨ \times ٢٥ = ٢٠٠$ وحدة .

(١) د . عبود نجم عبود ، مرجع سابق ذكره ، ص ٥٤ .

وفي نهاية تناولنا لنظام كانبان ، فإن هناك قواعد أساسية يجب أن تؤخذ في الاعتبار وهي :

١- أنه لا يمكن إنتاج الاجزاء بدون بطاقة إنتاج تحدد ذلك .

٢- يجب أن توضع في كل صندوق بطاقة إنتاج .

٣- يجب وضع الاجزاء في الصناديق القياسية المخصصة لها .

وفي النهاية يمكن القول بأن : التحول من نظم الانتاج التقليدية لنظام المجموعة التكنولوجية يحقق مجموعة من الفوائد لعل من أهمها :

- صغر حجم اللوط الإنتاجي .
- تقليص المخزون .
- تقليص وقت إعداد الآلة للتشغيل Set- up Time .
- الاستفادة الكاملة من طاقات العاملين .
- رفع الجودة وزيادة المرونة .

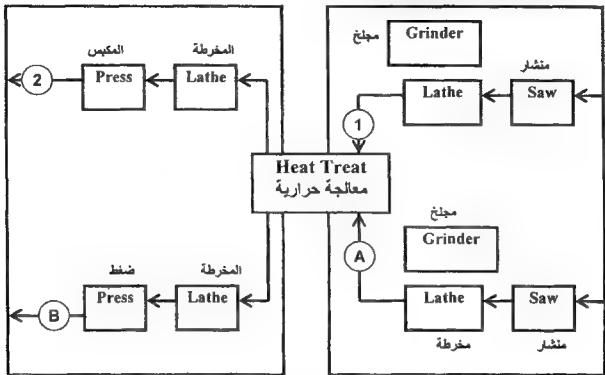
٣/١/٣ المصنع المركز (Focused Factory) :

يعتمد نظام الـ JIT علي اعتبار كل وحدة من وحدات المصنع أو خط إنتاج معين مصنع مركز متكامل . فالمديرون اليابانيون يرون أن هذه الوحدة يجب أن لا تتجاوز ٣٠٠ من العاملين (وهذا هو الحجم المفضل لوحدة الصنع في نظام (JIT) نظراً لعدم وفرة الإمكانيات المكانية من ناحية ومن ناحية أخرى حتي يمكن التحكم التام في إدارة هذه الوحدة حيث تتجانس المشاكل الادارية والفنية الي حد كبير .

ومن ثم تصبح معالجة تلك المشاكل أكثر سهولة ومعالجة ومن ثم يصبح المصنع المركز أكثر كفاءة من حيث التكلفة والكمية والجودة مما يدعم المزايا التنافسية للمؤسسة .

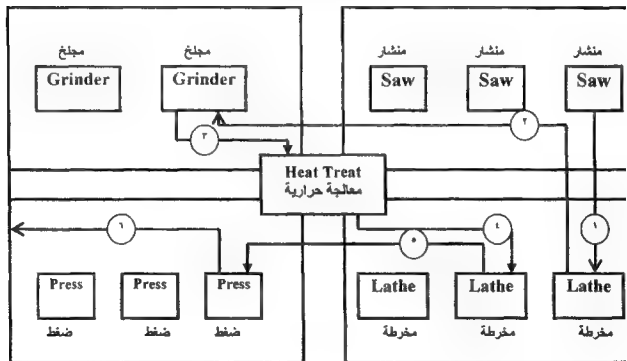
إن نظام (JIT) والذي يقوم في الحقيقة على مفهوم المصنع المركز ، " الذي يعتمد علي عدد من العاملين لا يتجاوز ٣٠٠ عامل " لا يعمل إلا في إطار الانتاج النمطي (Repetative Manufacturing) حيث أن خط الإنتاج الذي يستخدم نفس المعدات لإنتاج نفس الأجزاء المستخدمة في منتجات مختلفة ، الي جانب أنه يوجد تطابقاً في المهام ويكون أساساً مهماً في اختيار مجموعة متماثلة من المنتجات التي يتم التركيز عليها من حيث تطوير الخصائص، والتكنولوجيا المستخدمة ، والأحجام والأسواق . وهو ما يدعم فرص التنافسية .

ويوضح الشكل التالي نموذجاً للمصنع المركز أو البؤري في مقارنة بالتنظيم التقليدي لانتاج .



شكل رقم (٣٦)

مصنع مركز نظام المصنع البؤري



شكل رقم (٣٧)

مصنع إنتاج أوامر إنتاج قائم على أساس التنظيم الوظيفي

٤/١/٣ التخلص من الفاقد Eliminating Waste .

يعتمد نظام الـ JIT علي التخلص من الفاقد بكافة صوره والتي غالبا ما تتمثل في الأشكال التالية :

- فاقد الوقت .
- رأس المال العاطل .
- الطاقة الإنتاجية غير المستغلة .
- الأصول الاخرى غير المستغلة كالأرض والمباني وغيرها .

ذلك أن نظام الـ JIT يركز علي تنظيم القيمة المضافة Added Value من خلال استبعاد الأنظمة والعمليات غير الضرورية والتي لا تضيف شيئا للعمل . والتركيز فقط علي العمليات التي تؤدي الي التغيير المادي في المنتج .

٥/١/٣ عدم تجاوز جدولة الانتاج الطاقة الإنتاجية المتاحة Scheduling . Without Overload Capacity

يعتمد نظام الـ JIT علي تحديد أوقات محددة للصيانة الوقائية لآلات والمعدات ، وفحص الانتاج ثم إعادة إنتاج الاجزاء التابعة الخاصة بخط الانتاج ثم القيام بتهيئة الآلات والرقابة علي الانتاج . لذا يجب أخذ تلك المهام في الاعتبار عند تحديد طاقة المصنع المركز ومن ثم من الضروري عدم تحميله فوق طاقته .

إن طلب إضافة خمس دقائق أخرى إلى وقت الإنتاج على حساب وقت الصيانة يجب أن يقابل بالرفض. وكذلك الحال عند طلب تخفيض غير مبرر لوقت الأعمال الأخرى ، يتطلب ذلك مستوى عال من الوعي الإداري، إذ من

الصعب للعديد من مديري الإنتاج، وضع جدولة مخططة تكون دون مستوى الطاقة، أو عدم المحاولة في التحميل الزائد للعمال. ذلك لأبد من التأكيد على أن نظام (JIT) يعمل في ظروف الجدولة المستقرة التي تراعي كل الحالات الضرورية التي تؤثر على تنفيذ جداول الإنتاج.

ويتطلب الجدولة المستقرة للإنتاج Stable Production Schedule التنسيق التام بين العمليات الإنتاجية لأن النظام يعمل في إطار وقت محدد (وقت قصير) لذلك يركز هذا النظام على اتخاذ إجراءات عديدة لضمان التدفق المستمر لجميع العمليات (Smooth Flow) بدءاً من إخطار الموردين بمواعيد التسليم بدقة عالية، وحساب احتياجات الإنتاج في كل فترة زمنية في ضوء جدولة رئيسية مستقرة لمواجهة طلبات كل فترة وانتهاء بشحن المخرجات فور الانتهاء منها .

مع ملاحظة أن طلبيات الطوارئ والعاجلة ليست ملائمة لهذا النظام .
وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن فكرة الجدولة المستقرة تركز على محورين أساسيين هما :

- تحديد الكميات المطلوبة بمواصفات محددة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج .
 - تحديد الفترات الزمنية المطلوب انجاز العمل خلالها .
- ومن الصعوبة بمكان أن يتم ضبط هذين المحوريين إلا من خلال الدراسة المتقنة للعمليات مثلاً :

- مرحلة ما قبل (مع المورد)
- مرحلة أثناء (العمليات الإنتاجية) .
- مرحلة ما بعد (التسليم للعميل) .

وفي إطار نظم الانتاج الكبير ، نجد أن وظيفة المخزون تلعب دوراً أساسياً في تحقيق التوازن بين الانتاج والطلب ، بمعنى نقل مشاكل وأعباء الجدولة الى مجال آخر وهو المخزون . أما في حالة نظام الـ JIT ان السلسلة (Smoothing) تتم في مرحلة جدولة الانتاج الرئيسية نفسها التي تتم علي أساس شهري . وحيث أن نظام الجدولة مبني علي أساس التوافق الزمني بين طلب الاحتياجات وتوفيرها في وقت محدد ومحسوب ، فإن عمليات الانتاج والتجميع قد تتعرض للتغيرات الكثيرة في أحجام الإنتاج ، لذا فإنه من الضروري أن يكون هناك قدر من المرونة في الجدولة ، حيث لا يوجد ما يسمى بمخزون الأمان وإن تأخر جزء معين من العملية الإنتاجية يوقف الخط كله .

٦/١/٣ التركيز علي تخفيض وقت إعداد الآلات Reducing Set-Up Time

إذا كان من خصائص الانتاج المتقطع والذي يعتمد علي التنظيم الداخلي للآلات علي أساس وظيفي Functional Lay-out استغراق وقت طويل لأعداد الآلات والمعدات لانتاج طلبيات خاصة ذات مواصفات مختلفة عن الاخرى ، فإن نظام الـ JIT هو الاتجاه لشكل جدوي نحو خفض وقت إعداد الآلات والمعدات من خلال بعض العمليات الفنية مثل استخدام الأدوات المطلوب تغييرها تكون سهلة التركيب ، وأيضاً التجهيز المسبق للإجراءات المطلوب تغييرها في أقل وقت ممكن . كذلك الاعتماد علي عمالة ماهرة ومدربة علي إعادة تشغيل الآلات في أقل وقت ممكن وهكذا .

٧/١/٣ التركيز علي إنتاج الأحجام الصغيرة من الانتاج Small Lot Size

من المفاهيم الإدارية السائدة أن الانتاج بكميات كبيرة يؤدي الي تخفيض التكاليف ، لكن هذا المفهوم مرتبط بالقدرة علي التسويق حتي لا يتحول الانتاج

الي مخزون ، الأمر الذي يؤدي في النهاية الي ارتفاع التكاليف سواء كانت تكاليف مرتبطة بالتخزين أو الفحص أو الجودة وغيرها .

لذلك فإنه لمواجهة هذه المشكلات والصعوبات خاصة التي ترتبط بالاستجابة مرة أخرى للسوق من خلال منتجات جديدة فإن نظام الـ JIT يركز علي الانتاج بأحجام صغيرة وفقاً لاحتياجات السوق . ومن ثم فإن أحد مقومات هذا النظام هو تفعيل النشاط التسويقي باعتباره النشاط المحوري في نجاح نظام الـ JIT لأن عدم القدرة عدم تحديد احتياجات السوق بدقة وتوفرها في الوقت المناسب يترتب عليه فقد مزايا تنافسية ومن ثم فشل هذا النظام في تحقيق أهدافه . ان الانتاج بكميات صغيرة وفي إطار تفعيل وظيفة التسويق إنما يساعد علي :

- زيادة معدل دورة المخزون سواء من المنتجات التامة أو نصف المصنعة أو الخام .
- سرعة الاستجابة للتغيير في الطلب من خلال المرونة في إعادة تشغيل الآلات .

٨/١/٣ التحسين المستمر Continuous Improvement

ان هناك صعوبة كبيرة في التخلص من الفاقد بشكل مستمر لذا فإن نظام الـ JIT يركز علي ضرورة إجراء التحسين المستمر في كافة الاجزاء والعمليات والإجراءات . وذلك لضمان مواجهة المشكلات التي تقع مستقبلاً وتعود تطبيق النظام . ويرتبط التحسين المستمر لدي اليابانيين بما يطلق عليه الـ Kaizen والذي يركز علي التحسين في اجزاء صغيرة ولكن بصورة منتظمة مع الاستمرارية في التطوير بلا تراجع ، وكذلك سرعة اكتشاف المشكلات والتنبؤ بها وأيضاً سرعة إيجاد الحلول المناسبة لها .

وذلك من خلال الخطوات التالية :

- (١) تكوين الفريق الذي سوف يواجه المشكلة .
 - (٢) تحديد وتعريف المشكلة .
 - (٣) احتواء المشكلة حتي لا تنتسج مجالاتها .
 - (٤) تحليل الأسباب الرئيسية للمشكلة . وذلك باستخدام أدوات مثل :
العصف الذهني ، تحليل السبب والنتيجة ، وباريتو والـ Histogram والـ
Scatter Plots ، Run – Charts الخ .
 - (٥) تحديد بدائل حل المشكلة .
 - (٦) تقييم بدائل حل المشكلة .
 - (٧) وضع خطة لتنفيذ البديل الذي يتم اختياره لحل المشكلة .
 - (٨) متابعة تنفيذ الخطة لمنع حدوث الأخطاء .
 - (٩) التقدير والاعتراف بجهد فريق العمل .
- وترتبط منظومة التحسين المستمر بالثقافة السائدة في المجتمع الياباني ،
والتي تركز علي " أن قوة السلسلة تكمن في أضعف حلقاتها " .

٩/١/٣ الصيانة الوقائية

تشمل المفاهيم التقليدية على نوعين من تكلفة صيانة الأعطال ، النوع الأول يتمثل في تكلفة تصليح المعدات أو الآلات العاطلة وهذه تشتمل على تكلفة العمل، وقطع الغيار وغيرها. والنوع الثاني يتمثل في تكلفة الآثار الناجمة عن الأعطال ، ويتضمنها تكلفة العمل غير المستخدم أثناء الأعطال ، أما في نظام (JIT) حيث يكون المخزون في الحدود الدنيا فإن الأعطال يمكن أن تؤدي إلى

نتائج وخيمة، لهذا فإن النظام يعمل على جعل الأعطال بالحد الأدنى وذلك باستخدام برامج الصيانة الوقائية التي تساعد على الاحتفاظ بالمعدات في ظروف التشغيل الجيدة، واستبدال الأجزاء التي تكون معرضة للعجز والتوقف. وفي هذا النظام أيضاً فإن قسمًا كبيراً من أعمال الصيانة الوقائية، يقوم بها عمال الإنتاج لأنهم أدركوا من غيرهم بآلاتهم وأنهم يمكنهم — من صون الآلة — أن يعرفوا هل تعمل بشكل جيد أم لا، وقبل أن تصل إلى مرحلة حرجية.

إن الصيانة الوقائية تقلص الأعطال، التي مستوي يقترب من الحالة الصفرية (Zero Breakdowns) ومع أنه لا يمكن تحقيق ذلك، إلا أن نظام (JIT) يوفر ميزتين في هذا المجال.

الميزة الأولى: أنه لا عضاضة في وقف خط الإنتاج إذا وجدت أعطال علي عكس الفكرة التقليدية التي تقوم على أنه (ليس هناك ما هو أكثر هدراً من إيقاف العملية الإنتاجية) إلا أن إيقاف الإنتاج يوفر فرصة كبيرة، لتركيز الجهود من أجل إيجاد سبب المشكلة بسرعة لإزالتها .

والميزة الثانية: هي أن حدوث الأعطال في نظام (JIT) يكون مؤشراً علي ضرورة تحسين المعدات وقطع الغيار وخدمات الصيانة وتدريب العمال علي تجنب مثل هذه الأعطال .

٢/٢ مقومات مرتبطة بضبط أعمال التوريد .

إن عملية توريد مستلزمات الإنتاج من المهام الأساسية في المؤسسات ، والأداء السيئ لوظيفة توفير المواد يعنى علاقة غير جيدة مع المورد أو الموردين، وطلبات متأخرة ، والحاجة إلى تفاوض مستمر على الكمية والسعر والمواعيد، والحاجة إلى استلام وفحص واختيار المواد المشتراة ، وعمل كتابي أعقد، والأهم مخزون أكبر سواء في الطريق أو في المصنع. وهذه هي صفات وخصائص وظيفة الشراء في النظام التقليدي في حين أن نظام (JIT) يمثل

مدخلًا فعالاً من أجل تطوير وظيفة الشراء للقضاء على هذه المظاهر السلبية، التي تمثل أشكالا للهدر يجب التخلص منها.

والتوريد في نظام (JIT) يقوم على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الموردين، بما يساعد على جعل التجهيز لكميات صغيرة ومتكررة (بما يكفي يوماً واحداً وأحياناً أقل من يوم) وضمن هذه العلاقة، تقدم المساعدة للموردين من أجل تبني نظام (JIT). وتتضمن أهداف التوريد في نظام (JIT) فيما يأتي⁽¹⁾:

- **إزالة الأنشطة غير الضرورية :** إن الأنشطة التقليدية مثل الاستلام والفحص للمواد الموردة و تخزينها قبل الاستخدام غير ضرورية في (JIT)، فعند الاختيار الجيد للموردين (Reliable Sup – Pliers)، فإن المواد التي يتم توريدها يمكن أن تسلم بدون إجراءات العد والحساب والفحص والاختبار.
- **إلغاء المخزون في المصنع :** فعلياً ليس هناك حاجة ضرورية لمخزون المواد الأولية إذا كانت هذه المواد تفي بمواصفات الجودة ومجهزة بالمكان والوقت المحددين، وبالكميات الصغيرة المطلوبة. إن مخزون المواد الأولية يكون ضرورياً فقط إذا كان هناك سبب للاعتقاد بأن المورد لا يمكن الاعتماد عليه (Undependable). وفي نظام (JIT) فإن اختيار الموردين الموثوق بهم وتطوير علاقات متبادلة قوية معهم، يمهّد لإلغاء الحاجة إلى المخزون.

- **إلغاء المخزون الانتقالي:** إن المخزون المرحلي (In Transit Inventory) هو أحد أنواع المخزون المهمة، لأنه يمثل نسبة كبيرة من

(1) Heizer, J. and Render, B.. Production and Operations Management. Boston: Allyn and Bacon Inc. 1988 pp. 472 – 500.

مجموع المخزون في الشركة، فمثلاً تقدر شركة جنرال موتورز (G. M) أن المخزون في الطريق يمثل في أي وقت أكثر من نصف مخزونها. أما نظام (JIT) فيعمل على خفض المخزون الانتقالي، من خلال اختيار الموردين القريبين من المصنع حيث أن الأقصر في انسياب المواد يكون أقل مخزوناً.

• **تحسين الجودة والاعتمادية :** وهذه نتيجة طبيعية للعلاقات الجيدة والوثيقة مع الموردين، ولأهمية الجودة وموقعها المتميز في التجربة اليابانية^(١).

ويوضح الجدول التالي العلاقة بين الشراء في الوقت المحدد والشراء

التقليدي

(١) Source : Janes R. Evans Op-cit p 451 Quating: Janes R. Freelanq " Asurvey of Just In Time Purchases in the United States DSWP 89 - 23 The Darden School University of Virginia July 1989 .

جدول رقم (١٩)

مقارنة نظام الشراء بمفهوم الإبتناء في الوقت المحدد والشراء التقليدي

الشراء وفقا لنظام الانتاج في الوقت المحدد	الشراء بالمفهوم التقليدي
١- يتم التوريد بدفعات صغيرة وفقا لحاجة الانتاج الفورية ، ويتم التوريد المنتظم عدة مرات .	(١) يتم التوريد بدفعات كبيرة تغطي عدة أسابيع
٢- تحديد مواعيد التسليم وفقا لجداول الانتاج بمصانع المشتري .	(٢) تحدد مواعيد التسليم وفقا لطلب المشتري
٣- الاعتماد علي عدد محدود من الموردين لكل جزء ، وقد يكون مورد واحد للجزء .	(٣) تعدد الموردين لكل جزء كوسيلة للمحافظة علي مستوي الجودة والسعر التنافسي
٤- الاحتفاظ بأقل كمية مخزون لوجود انتظام في التوريد الفوري وبالجودة الشاملة وفي وقت الانتاج المحدد .	(٤) الاحتفاظ بمخزون كبير للأجزاء المشتراة .
٥- اتفاقيات وتعاقيدات طويلة الأجل فقد يتعاقد بعض الشركات لفترة ١٨ شهر الي ٣٦ شهر ويتم إعادة التفاوض علي تخفيض التكاليف ومستوي الجودة كل ٦ الي ١٣ شهر . ويعتبر ذلك وسيلة حفاظ علي الموردين لتحسين الأداء والثقة .	(٥) الاتفاقيات والتعاقدات قصيرة الأجل ويعتبر عدم التجديد وسيلة حفظ علي الموردين .
٦- يتم تصميم المنتج وفقا لمواصفات الأجزاء المشتراة حاليا وذلك بهدف ضمان تماثل ووحدة الأجزاء المستخدمة .	(٦) يتم التصميم بحيث لا يتأثر باختلاف مصادر الشراء للأجزاء المكونة له .
٧- يتم تبادل مكثف للمعلومات بين المورد والمشتري لربط المورد بجداول الانتاج والعمليات بالمصنع المنتج .	(٧) يتم تبادل محدود للمعلومات بين المورد والمشتري .
٨- تعاون المشتري مع المورد علي تخفيض تكلفة التوريد وبالتالي تخفيض الأسعار .	(٨) يتم تحديد السعر بواسطة المورد .
٩- يعتبر القرب الجغرافي للمورد عامل هام في اختيار الموردين .	(٩) لا يهتم بالتوزيع الجغرافي للموردين في اختيارهم .

٢/٢ مقومات مرتبطة بالعنصر البشري .

وفقا للنظام التقليدي فإن العامل كان يُدرب على مهارة واحدة وعدد محدود جدًا من المهام والعمليات. وفقا لأسلوب التخصص وتقسيم العمل كما أنه عندما يعمل في الإنتاج فإنه لا يعمل في مهام أخرى كالصيانة أو فحص نوعية المواد والمنتجات وغيرها . والواقع إن هذا التوجه في العمل والإنتاج بقدر ما كان يخلق مشكلات في العمل ، فإنه كان يحرم المصنع من فرص استخدامه في أعمال ومهام ذات علاقة بعمله في الإنتاج . أما في نظام (JIT) فإنه يتم الاعتماد على فلسفة العمالة متعددة المهارات Multi-Skills فالعمال جزء أساسي من النظام نفسه لأنهم يكلفون بمهام متعددة، فإلى جانب عملهم الأساسي فهم يدربون على أعمال أخرى يقومون بها عند الحاجة، وهذه الحاجة قد تكون مثلاً عند غياب بعض العاملين، أو عندما يفرض تنظيم العمل أن يقوم العامل بعمليتين يتطلبان أكثر من مهارة واحدة. ولعل التنظيم الداخلي على شكل خط (U- Line Layout) يمكن العامل من أن ينجز العمل على أحد طرفي خط الإنتاج (العمل الأول) ليستدير ليعمل العمل الآخر على نفس المادة ولكن بتعاقب آخر (العمل الثاني) .

ولأن نظام (JIT) لا يحتفظ إلا بالمخزون الأدنى، فإن الاعطال تمثل مشكلة حقيقية لابد من معالجتها بأسرع وقت لإعادة الآلات إلى سير العمل الاعتيادي. لهذا فإن العمال يدربون على القيام ببعض الاعطال الصغيرة (Minor Repairs) وبعض إجراءات الصيانة الوقائية التي تتطلب مهارة محدودة. وحيث أن نظام (JIT) يعمل على تخفيض وقت الإعداد للآلات، فإن العامل يدرب أيضاً على القيام بتنظيف الآلة وتعديلها وتهيئتها وتحميلها، مما يساهم في تحقيق أهداف النظام في خفض وقت الإعداد. كما أن العامل في نظام (JIT) يكون مسئولاً عن القيام بإعادة العمل (Rework) للأجزاء أو تحسين المنتجات غير الجيدة، وهذه المسؤولية تجعل العمال أيضاً أكثر وعياً بما هو

خطأ في الأجزاء التي ينتجونها، أو يقومون بتجميعها. كما أن المسؤولية تجعل العمال أكثر إصراراً لصنع أو تجميع الأجزاء غير الجيدة، بما في ذلك طلب تطوير برنامج الصيانة أو تحسين المواد، لأنهم هم أنفسهم عليهم القيام بإعادة العمل. هذا بالإضافة إلى أن العمال في هذا النظام هم المسؤولون عن الجودة وفحصها وحل مشكلاتها المحدودة، ويكلفون بتحسين الإنتاجية والجودة. لهذا كله فإن النمط السائد من العمال في نظام (JIT) هو نمط العمال متعددي المهارات.

٤/٣ المقومات التسويقية :

يعتبر التسويق بمثابة النشاط المحوري الذي يركز عليه نجاح نظام الـ JIT فلهذا استمرارية عمليات التوريد ثم الإنتاج ، لابد من استمرار تلبية احتياجات العملاء السابق تحديدها . بمعنى آخر فإن تحديد احتياجات العملاء بدقة تعتبر بمثابة مفتاح نجاح هذا النظام . فعلى ضوء تحديد احتياجات السوق (العملاء) يتم تحديد وجدولة كافة العمليات الإنتاجية بدءاً من المورد حتى انتهاء عمليات الإنتاج وتسليمها للعملاء . ووجود أي تأخير في أي عنصر من عناصر تلك المنظومة سوف يؤدي الي توقف منظومة الوقت المحدد . فمثلاً بدون القياس والتحديد المستمر للتغير في احتياجات العميل فإن ذلك سوف يؤدي الي خلل في باقي عناصر المنظومة .

من هذا المنطلق تعتبر المفاهيم التسويقية الحديثة هي بمثابة النشاط المحوري أو الموجه لكافة عناصر منظومة الـ JIT .

٤- المزايا المترتبة على استخدام نظام (JIT) :

أشارت العديد من الدراسات إلى تحقيق العديد من الفوائد المالية والصناعية من وراء تطبيق نظام (JIT) ، ومن أهمها^(١) :

١/٤ خفض تكلفة المخزون : بخفض نفقات التخزين، خفض المخزون تحت التشغيل ، ووقت الاحتفاظ بالمخزون.

٢/٤ خفض تكلفة الأجزاء : بخفض تكلفة الاحتفاظ بالمخزون ونقص حجم التألف.

٣/٤ تحسين الجودة والإنتاجية : بسرعة حصر الأجزاء غير المطابقة للمواصفات، خفض وقت تجهيز الآلة وتوقفات الإنتاج ونسب الإنتاج المعيب مع تحسين الرقابة بإتباع أساليب الرقابة غير المركزية.

٤/٤ المرونة وسرعة الاستجابة لمتطلبات التغيير في التصميم وسرعة التجاوب للتغير في حجم الطلب .

٥/٤ رفع كفاءة الإدارة : بالتعامل مع عدد أقل من الموردين، خفض حجم الأعمال الكتابية للحد الأدنى وسهولة الاتصالات.

٦/٤ خفض الاستثمارات : بخفض المستثمر في المخزون بجميع صوره من الأجزاء المشتراه، المواد الخام، الأجزاء تحت التشغيل والمنتجات تامة الصنع.

وعند بدء تطبيق نظام (JIT) في أي شركة يابانية يقوم المديرون بإجراء العديد من التجارب في موقع العمل للتغلب على عدم التوازن في خطوط الإنتاج إما بإزالة حاويات أجزاء أو بتغيير معدل إنتاج المخرجات، ويتم إعادة

(١) www.En.wikipedia.org/wiki/Just.in.time.

إجراء تلك التجارب عند حدوث تغيير جوهري في المنتج أو عند الاتجاه لتتبع الإنتاج.

كما أن من أحد الأهداف المباشرة لنظام الإنتاج في الوقت المحدد هو إزالة كافة مصادر الفاقد، وتتمثل بعض مصادر الفاقد في مجال الإنتاج في الآتي:

١- العمليات الإنتاجية الغير ضرورية أو منخفضة الكفاءة مثل عمليات إعادة التشغيل لبعض الدفعات .

٢- وقت الانتظار والتأخير الناتج عن جدولة وإجراءات الإنتاج.

٣- أوقات الإعداد الإضافية والإنتاج الإضافي أو الزائد.

٤- عمليات المناولة الغير ضرورية للمواد بين مراكز العمل أو بين مراكز العمل والمخازن وبالعكس.

٥- التدفق الغير كفء للمواد الذي يؤدي إلى زيادة المخزون بسبب سوء تخطيط موقع المعدات.

ونشير إلى أن تطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد حقق العديد من الفوائد الناتجة عن محاولة إزالة كل مصادر الفاقد. هذا مع ملاحظة أن تحقيق هذه النتائج لا تتحقق فور تطبيق النظام ولكنها تحتاج إلى وقت قد يمتد إلى سنتين أو ثلاث سنوات.

وقد أدى تطبيق (JIT) إلى خفض كبير في المخزون وتحسين الجودة والإنتاجية مع الاستفادة الكاملة من طاقات قوة العمل وهو ما انعكس على زيادة الربحية والعائد على الاستثمار. فعلى سبيل المثال أدى تطبيقه في العديد من الشركات اليابانية لخفض المخزون بنسبة ٦٠%، مساحات المصانع بنسبة

١٥%، المعيب بنسبة ٩٠% وزيادة إنتاجية العمالة بنسبة ٣٠%، كما حققت شركة جنرال موتورز الأمريكية باستخدام نظام (JIT) خفضاً في تكلفة المخزون من ٨ إلى ٢ مليار دولار سنوياً وزيادة في معدل دوران المخزون إلى ١٠٠ مرة بدلاً من ٢٢ مرة، وفي مناطق أخرى حقق زيادة في إنتاجية العمل المباشرة وغير المباشرة بنسبة ٢٠ - ٥٠% وزيادة في استغلال طاقة المعدات بنسبة ٣٠ - ٤٠% وخفض تكلفة شراء المواد ٨ - ١٥% وغيرها الكثير^(١).

٥- العلاقة بين الإنتاج بدون فائذ ونظام الوقت المحدد :

تتسم العلاقة بين الإنتاج المرن والإنتاج في الوقت المحدد بالتداخل والاعتمادية حيث يصعب الحديث عن أحدهما ، دون التطرق للآخر ، والمفاهيم في كل منهما موحدة الي حد كبير، وكل منها يعتمد علي كفاءة العنصر البشري ، كما أن كلاهما قد خرج من بوتقة واحدة أو فلسفة واحدة ، وهي محاولة التخلص من شتي صور الفاقد في المؤسسات المعاصرة ، وتعظيم استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يؤدي الي كفاءة في الانتاجية وفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف كل من المؤسسة والعملاء ، بمعنى آخر يؤدي كلاهما الي تحسين جودة أداء المؤسسات ، ومن ثم تنمية قدراتها التنافسية . كما تجدر الإشارة الي أن نظام الإنتاج المرن - الذي يتفق مع الفطرة البشرية التي تمقت الاسراف في الموارد - يمثل شرطاً أساسياً وحاكماً لتطبيق نظام الإنتاج في الوقت المحدد (JIT) لأنه بمثابة الاطار العام ، ومرحلة التطوير الحتمية الممهدة لتطبيق الـ (JIT) لأن هذا الأخير يقوم علي فلسفة شديدة الصرامة ولا تحتمل الخطأ أو إنتاج أي وحدة معينة أو وجود المشكلات أو فقد في موارد المؤسسة المختلفة ،

(١) بلسكال، ريتشارد ولويس، اتوني ج. فن الإدارة اليابانية - ترجمة محمد حسن ياسين - الرياض - مطابع معهد الإدارة - ص ١١٥.

ويبقى أن نشير الي أن هذا النظام بما يحققه من مكاسب هائلة فالمؤسسات المصرية والعربية في امس الحاجة لتبني وتطبيق هذه المداخل المعاصرة لتحسين جودة الأداء بها ، لكي تسلك طرقاً سليمة تساهم في نهضتها في المستقبل .

خلاصة

بعد أن استعرضنا مفهوم الوقت المحدد (Jit) وأهميته بالنسبة للمؤسسات المعاصرة ، وكذلك التعرف على مقوماته والأسس العلمية والتطبيقية التي يعتمد عليها ، يمكن القول بأن نظام الوقت المحدد (Jit) عبارة عن فلسفة عبقرية للتخلص من كافة أشكال الفقد في المؤسسة والتي قد تصل إلى المليارات في الشركات العملاقة كما هو الحال في تويوتا وجنرال موتورز، ويساهم في نفس الوقت في ضخ الأموال -التي كان من الممكن أن تستهلك في المخزون وغيره في عمليات استثمارية وتوسيع نشاط الشركة، ولكن استنتاجنا الرئيسي هو أن هذا النظام (Jit) له متطلبات ضرورية تعمل بمثابة شروط حاكمة لنجاح تطبيقه ومنها الآتي :

- ١- اعتماد آلية التحسين والتطوير المستمر داخل المؤسسة .
- ٢- ضرورة تبني المؤسسة التي تطبق ال Jit لنظام Lean production أي الإنتاج المرن القائم على التخلص من كافة العمليات التي لاتضيف قيمة للعميل والتركيز على النظام المحكم داخل المؤسسة .
- ٣- قناعة الإدارة بنظام (Pull) في الإنتاج وليس نظام (Push) .

٤- ديمومة نظم الصيانة في المؤسسة كعنصر أساسي في فكرة إدارة المؤسسة .

٥- التركيز على آليات وتقنيات حل المشكلات Problem solving techniques .

٦- أن العنصر البشري الكفاء والفعال يمثل حجر الزاوية لنجاح تطبيق نظام ال Jit .

٧- أن المدخل الإداري للجودة الشاملة في المؤسسة يمثل ضرورة حتمية لضمان تطبيق هذا النظام .

١- المراجع العربية :

- ١/١ د. محمد محمد إبراهيم : إدارة وإعادة هيكلة المؤسسات العامة والخاصة (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٤) .
- ٢/١ _____ : إدارة الموارد البشرية : أحد محاور الكيان الاقتصادي للمؤسسة : المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المال البشري من المنظور الإداري (القاهرة ، البيت العربي للتدريب والاستشارات الإدارية " أميتراك ") ٢٠٠٨ .
- ٣/١ _____ : التنمية الوظيفية وآليات التميز الوظيفي : المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقادمي ، (القاهرة مكتبة عين شمس ٢٠٠٦) .
- ٤/١ _____ : الاتجاهات المعاصرة في منظومة مهنة الإدارة : الأسس والمبادئ العلمية - القدرات والمهارات المهنية ، شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثة ، ٢٠٠٧ .
- ٥/١ _____ : الاتجاهات الحديثة في إدارة النشاط التسويقي ، (القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٧) .
- ٦/١ د. السلمي على : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١.
- ٧/١ د. بهجت فايد عبد الحميد ، د. إبراهيم محمد محمد : إدارة العمليات الإنتاجية مدخل النظم ، دار النهضة العربية (القاهرة ١٩٩٨) .
- ٨/١ د . بهاء الدين سعد ، د. نبوي ايناس محمد : المدخل إلى إدارة الإنتاج والعمليات ، (القاهرة ، ٢٠٠١ ، ٢٠٠٢) .
- ٩/١ د. أمال فتحي جعفر ، د. عواطف عبد الحليم أبو سريع : إدارة الإنتاج والعمليات ، القاهرة ٢٠٠١ ، ٢٠٠٠ .

- ١٠/١ د. حمودة عبد الناصر محمد علي ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٢٠٠٥ .
- ١١/١ دوبيتر لويدي : إدارة الجودة ، التقدم والحكمة وفلسفة ديمنج (ترجمة) حسن عبد الواحد
- ١٢/١ ريتشارد باسكال واتوس ، أنوني ج : أمن الإدارة البائنية ، ترجمة محمد حسن ياسين ، الرياض ، مطابع معهد الإدارة .
- ١٣/١ د. سليم حسن مختار حسين : إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (القاهرة : مكتبة بيروت ٢٠٠٧) .
- ١٤/١ د. عبود نجم نجم : نظام الوقت المحدد Justin time . المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، إدارة البحوث والدراسات ، القاهرة ، ١٩٩٥ .
- ١٥/١ د. عبد المحسن توفيق محمد : اتجاهات حديثة في الجودة والقياس (سنة سيجما - بطاقة القياس المتوازن) القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٧ / ٢٠٠٨) .
- ١٦/١ _____ : قياس الجودة والقياس المقارن ، أساليب حديثة في المعايير والقياس ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ٢٠٠٧ .
- ١٧/١ كوتلر فيلب : كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها ، الرياض ، مكتبة جرير ، ط ٢ ، ٢٠٠٢ .
- ١٨/١ ويلسون أوبري : اتجاهات جديدة في التسويق ، د . نيفين غراب (مترجم) ، القاهرة : الدار الدولية للنشر والتوزيع ١٩٩٦ .

٢- بحوث ودراسات :

- ٢/٢ الشركة العربية للإعلان (شعاع) : ثقافة المؤسسات : كيف نشخصها وكيف نغيرها ٢٠٠٤ .
- ٣/٢ أنكنسون فيلب : إدارة الجودة الشاملة (الجزء الأول) ترجمة عبد الفتاح السيد النعماني ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية " بميك " ، ١٤١٦ هـ - ١٩٩٦ م .
- ٤/٢ دليل الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي ، وزارة التعليم العالي (مشروع الجودة والاعتماد) QAAP .
- ٥/٢ د. الشبراوي عادل : الدليل العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، الشركة العربية للإعلام العلمي ، شعاع ١٩٩٥ .
- ٦/٢ د. محمد محمد إبراهيم : إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل (دراسة حالة) (المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الاعمال ، الذى نظمته اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الاعمال بالمجلس الاعلى للجامعات فى الفترة من ٦ - ٧ إبريل ٢٠٠٠ القاهرة
- ٧/٢ سلسلة وثائق التطوير الاستراتيجي لجامعة المنوفية (مجلد ٤٤) إدارة التغيير من أجل إدارة جامعية أفضل تجربة جامعة المنوفية (إطار عام)

٢- المراجع الإنجليزية :

- 3/1 Agexandar Winn: **The Laboratory Approach to Organizational development**, psycological Association September 1996 .
- 3/2 Armstrong Gary Philip Kotler, Marketing: An Introduction, (New Jersey , Person, Prentice Hall, 2007)
- 3/3 Backhard R.: **Organization strategies and Models , Reading** Mass, Addison – Eesley. 1969.
- 3/4 Bohlander. Geory and Others Managing Human Resources Education (United States South Western College Publishing 2001).
- 3/5 David Garvin: **What does Product quality really mean?** Harvard Business Review 1984 .
- 3/6 Edgar F.: **Hese, Management**, New York, West publishyng Co., 1988
- 3/7 George Bohlander Scott **Snell Arther Sheram Managing human Resources** 12e USA, South Western College Publishing 2001.
- 3/8 Heizer, J. and Render, B.: **Production and Operations Management**. Boston: Allyn and Bacon Inc. 1988.
- 3/9 Jony Dawson: **Principles and Practice of Modern Management** London 1993 .
- 3/10 Jak Campanula (Editor): **Principles of quality Costs** : 2nd Edition Milwaukee quality press 1990.
- 3/11 John Pike and Richard Barnes: **“TQM In Action A Practical Approach to Continuous Performance Improvement”** (Ist ed London : Chapman and Hall, 1994)
- 3/12 John Hawley Atkinson Jr Gregory: **Current Trends in Cost of quality**, Linking The Cost of quality and Continuous Improvement New Jersey National ass Coition of Accountants.
- 3/13 John S Oakland: **Total quality Management Text With Cases** OxFord Butterwoth Heine Mann Second Edition 1996–1997.
- 3/14 kim s. Cameron & Robert: **Quinn, Diagnosing organizational culture** 2000.

- 3/15 kim s. Cameron & Robert: **“Quinn, Diagnosing organizational culture 2000.**
- 3/16 Lecture notes on net: **“Just-in-time”** (Jit) Production January 27, 2006.
- 3/17 L., Thomas J . David Hunger: **Strategic Management and Business Policy Tenth Education** (New Jersey , Person Prentice Hall, 2006).
- 3/18 Monks, J. G: **Operation Management : Theory and Problems** New York McGraw-Hill book Co 1987.
- 3/10 Robert L.F Lood, Beyond: **TQM Libran of Congress Cataloging** 1993 .
- 3/19 M., Maruyama: **Changing Dimensions in International Business Academy** of Managerial executive management 1992.
- 3/20 M Ivancevich and M. T: **Matteson Organizational Behavior and Management** (Chicago, 1996).
- 3/21 Monks, J. G.: **Operations Managemem: Theory and problems.** New York: mcgraw- Hill book Co. 1987
- 3/22 Source, Janes R. Evans: **Quating: Janes R. Freelang Asurvey of Just In Time Purcliasis** in the United States DSWP 89-23 The Darden School University of Virginia July 1989.
- 3/23 Symbiosis Consulting: **Leader Ship for Lean Production System, Training Courses** 2007, 2008.
- 3/24 Suell Bohlander: **Human resour ces Management USA Thomason higher education,** 2007 .
- 3/25 Wayne J Morse: **Harold p Roth and Kay M Poston Measuring Planning and Controlling quality** Costs New Jersey: Instant of Management Accountants 1987.

الملاحق

ملحق رقم (١)

ملخص المواصفات القياسية الدولية وأهدافها

ISO 9001:2000

هي مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات المطلوب توافرها لإنشاء نظام لإدارة الجودة. تركز هذه المواصفة على التطوير المستمر وإرضاء العميل وهي لا تسمى بالعمليّة الإنتاجية في حد ذاتها لكنها تهتم بالجوانب الإدارية الخاصة بالمنظمة.

ISO 14001:2004

هي مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات المطلوب توافرها لإنشاء نظام الإدارة البيئية بأى منظمة ترغب في ذلك بغض النظر عن نوع النشاط أو طبيعته، تركز المواصفة على الحد من التلوث والحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة للوصول للهدف وهو الحفاظ على البيئة من التلوث وعلى الموارد الطبيعية من الاستنزاف والاستخدام الغير سليم مما يؤدي الى اهدارها.

HSAS 18001:1999

هي مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام للحفاظ على الصحة والسلامة المهنية
تركز هذه المواصفة على الحد من الحوادث الإصابات عن طريق تحديد المخاطر وتوقعها واعداد خطط التعامل معها في حالة وقوعها، الهدف من تطبيق نظام الصحة والسلامة المهنية بالمؤسسات هو تقليل اخطار الحوادث والإصابات بين العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

ISO 22000:2005

هي مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات لإنشاء نظام لصحة وسلامة الغذاء.
تركز هذه المواصفة على التحكم في مواطن الخطورة على صحة وسلامة الغذاء عن طريق التحكم في عمليات الإنتاج والنقل والتصنيع والتداول، تتعامل المواصفة مع الغذاء من مرحلة الزراعة أو تربية الماشية وحتى وصول الطعام الى المائدة.
تعى هذه المواصفة بجميع المنظمات المعنية بالغذاء وتداوله مثل مزارع الخضروات والفاكهة، انتاج حيوانى، داجنى، أسماك، مصانع منتجات غذائية، مستشفيات، مطاعم، فنادق

ISO 17025:2004

هي مواصفة قياسية دولية تحتوى على الحد الأدنى من المتطلبات الواجب توافرها لإنشاء نظام إدارة الجودة بمعامل القياس والمعايرة.
تركز هذه المواصفة على التحكم وجود سجلات مفصلة عن حالة المعايرة الخاصة بالأجهزة للتأكد من ان النتائج النهائية سليمة، كما تهتم المواصفة بعمليات المقارنة بين المعامل المختلفة على مستوى العالم عن طريق برامج Inter laboratory comparison لتقييم معمل قياس المعايرة.

ملحق رقم (٢)

الأيزو ٩٠٠١

PDF Disclaimer

The PDF file may contain embedded typefaces. In accordance with Adobe's Licensing policy, this file may be printed or viewed but shall not be edited unless the typefaces which are embedded are licensed to and installed on the computer performing the editing. In downloading this file, parties accept therein the responsibility of not infringing Adobe's licensing policy. The ISO Central Secretariat accepts no liability in this area.

Adobe is a trademark of Adobe Systems Incorporated.

Details of the software products used to create this PDF file can be found in the General Info relative to the file; the PDF-creation parameters were optimized for printing. Every care has been taken to ensure that the file is suitable for use by ISO member bodies. In the unlikely event that a problem relating to it is found, please inform the Central Secretariat at the address given.

هيئات التقييس العربية التي اعتمدت الترجمة

- * الهيئة المصرية للعلمة للمواصفات والجودة - مصر.
- * الهيئة العربية السعودية للمواصفات والمقاييس - السعودية.
- * المعهد الجزائري للتقييس - الجزائر.
- * المديرية العامة للمواصفات والمقاييس - سلطنة عمان.
- * مؤسسة المواصفات والمقاييس الأردنية - الأردن.
- * مديرية المعايير وتوحي الجودة - المغرب.
- * الهيئة العامة للصناعة الكويتية - الكويت.
- * المعهد القومي للمواصفات والملكية الصناعية - تونس.

© ISO 2000

All rights reserved. Unless otherwise specified, no part of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means electronic or mechanical, including photocopying and microfilm, without permission in writing from either ISO at the address below or ISO's member body in the country of the requester.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 749 09 47
E-mail copyright@iso.org
Web www.iso.org

Published in Switzerland

1	المجال
1-1	1-1 عام
1	2-1 التطبيق
1	2-المرجع القياسي
1	3-الممارسات والتعاريف
2	4-نظام إدارة الجودة
2	4-1 متطلبات عامة
2	2-4-1 متطلبات التوثيق
4	5- مسئولية الإدارة
4	5-1 التزام الإدارة
4	5-2 التركيز على الزبون
4	5-3 سياسة جودة
4	5-4 التخطيط
5	5-5-المسؤولية والصلاحيات والاتصال
5	5-6-مراجعة الإدارة
6	6- إدارة الموارد
6	6-1 توفير الموارد
6	6-2 للمورد البشرية
6	6-3 البنية التحتية
6	6-4 بيئة العمل
7	7- تحقيق المنتج
7	7-1 التخطيط لتحقيق المنتج
7	7-2-العمليات ذات العلاقة بالزبون
8	7-3-التصميم والتطوير
10	7-4-تسليم
10	7-5- الإنتاج وتقديم الخدمة
11	7-6 ضبط أجهزة المراقبة والقياس
12	8- القياس والتحليل و التحسين
12	8-1 عام
12	8-2 المراقبة والقياس
13	8-3 التحكم في المنتج غير المطابق
13	8-4 تحليل الاسباب
13	8-5 تحسين
	الملاحق :
15	ملحق (أ) - التناظر بين أيزو 2000:9001 و أيزو 14001:1996
19	ملحق (ب) - التناظر بين أيزو 2000:9001 و أيزو 1994:9001
23	بين مراجع

تقديم

1-0 عام

إن تبني نظام إدارة الجودة يجب أن يكون قراراً إستراتيجياً للمنشأة، و يتأثر تصميم وتطبيق نظام إدارة الجودة المنشأة ما بالاحتياجات المختلفة والأهداف الخاصة والمنتجات المقدمة والعمليات المستخدمة وحجم وهيكل تلك المنشأة. ليس هدف هذه الموصافة القياسية الدولية الإيحاء بمثال هيكل نظام إدارة الجودة أو تسلسل الوظائف.

متطلبات نظام إدارة الجودة المنصوص عليها في هذه الموصافة القياسية الدولية مكملة لمتطلبات المنتجات. المعلومات المتعارف عليها "ملحوظة" هي للإرشاد في فهم أي توضيح للمتطلبات المعنية.

يمكن استخدام هذه الموصافة القياسية الدولية برخصة أطراف داخلية وخارجية بما فيها جهات منح الشهادات، لتقييم قدرة المنشأة على الوفاء بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية ومتطلبات المنشأة ذاتها.

تم الأخذ في الاعتبار عند تطوير هذه الموصافة القياسية الدولية مبادئ إدارة الجودة المنصوص عليها في أيزو 9000 وأيزو 9004.

2-0 منهج العملية

هذه الموصافة القياسية الدولية تركز على تبني منهج العملية عند وضع وتطبيق وتحسين فاعلية نظام إدارة الجودة، لتعزيز رضا الزبون من خلال الوفاء بمتطلباته.

ولكي يكون أداء المنشأة فاعلاً فإنه يجب تحديد وإدارة أنشطة عديدة مترتبة. فالأنشطة التي يستخدم موارد ويدار بأسلوب يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات يمكن اعتباره عملية، وغالباً ما يكون مخرج عملية ما مدخلاً لعملية تالية.

وتطبيق نظام من العمليات داخل المنشأة بالإضافة إلى تحديد العمليات والتدخلات بينها وإدارتها يمكن الإشارة إليه كـ "منهج العملية".

ومن مزايها منهج العملية التحكم المستمر الذي يوفره خلال الترابط بين العمليات المنفردة لدخل منظومة العمليات بالإضافة إلى تجميعها والتفاعل بينها.

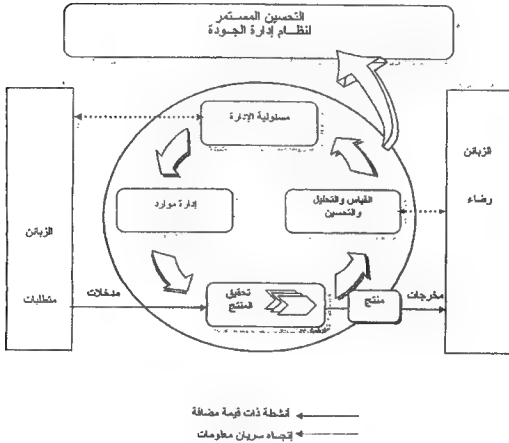
وعند إتباع هذا المنهج في نظام إدارة الجودة، فإنه يؤكد على أهمية:

- أ- فهم المتطلبات والوفاء بها.
- ب- الحاجة إلى اعتبار العمليات من منظور القيمة المضافة.
- ج- الحصول على نتائج عن أداء وفاعلية العملية.
- د- تحسين المستمر للعمليات على أساس التقييم الموضوعي.

ويوضح الشكل (1) نظام الجودة المبني على أساس نموذج العملية وروابط العملية الواردة في البنود من (4) إلى (8) وهذا لتوضيح بين الدور الذي يلعبه الزبون كعامل حاكم في تحديد المتطلبات كمدخلات، وتتطلب مراقبة رضا الزبون تقييم المعلومات المترتبة بتوقعات الزبون للوقوف على مدى وفاء المنشأة بمتطلباته.

النموذج الموضح في الشكل (1) ينطبق على متطلبات هذه الموصافة القياسية الدولية ولكنه لا يمرض المستوى التفصيلي للعمليات.

محدودة - علاوة على ذلك فإن الأسلوب المعروف بـ "مخطط عض-الحصص-تعمل" يمكن تطبيقه على كل العمليات وهذا الأسلوب يمكن شرحه بإيجاز كما يلي
 مخطط : مع الأخذ بعين الاعتبار العمليات الضرورية للحصول على نتائج طبقاً لمتطلبات قريون وسياسات المنشأة.
 نفذ : طبق العمليات.
 إنحص : تم مراقبة وقياس العمليات والمنتج استناداً إلى السياسات والأهداف ومتطلبات المنتج وقدم تقريراً بالنتائج.
 لعل : اتخذ الأعمال التي تؤدي إلى التحسين المستمر لأداء العملية.



شكل (1) : نموذج نظام إدارة الجودة المبني على أساس العملية

3-0 العلاقة بالإنيزو 9004

الإصدار الحالي للإنيزو 9001 والإنيزو 9004 تم اعتداهما لكي يكونا شائيا مترافقا لمواصفتين قيمييتين لنظام إدارة الجودة حيث تم تصميمهما ليكلا يحضيهما البعض، كما يمكن استخدامهما كل على حدة، ورغم أن لكل منهما مجالا مختلفا عن المواصفة الأخرى، إلا أنهما متشابهتان في فيكل هيكلي وذلك بهدف المعلونة في حالة تطبيقهما معا ككتلي مترافق وتحدد الإنيزو 9001 متطلبات نظام إدارة الجودة والتي يمكن استخدامها في أغراض التطبيق داخل المنشآت أو منح الشهادات أو الأغراض التمهيدية. ونركز على فاعلية نظام إدارة الجودة في الوفاء بمتطلبات الزبون.

وتعطي إنيزو 9004 إرشادات لمستوى أوسع لأهداف نظام إدارة الجودة عما تعطيه إنيزو 9001، وخاصة فتحسين المستمر للأداء الشامل للمنشأة وفعاليتها بالإضافة إلى فاعليته. ويوصى بالإنيزو 9004 كمزسد للمنشآت التي ترغب بإرفتها العليا في تجاور متطلبات إنيزو 9001 للسمي إلى التحسين المستمر في الأداء. ولا تستخدم إنيزو 9004 في منح الشهادات والأغراض التمهيدية.

4-0 التوافق مع نظم الإدارة الأخرى

هذه المواصفة قياسية الدولية تمت موامنتها مع إنيزو 14001/1996 بغرض تعزيز التوافق بين المواصفتين القياسيتين لفائدة مجتمع المستخدمين.

هذه المواصفة القياسية الدولية لا تحتوي على متطلبات محددة لنظم الإدارة الأخرى، مثل تلك المتعلقة بالإدارة البيئية أو إدارة الصحة والسلامة المهنية أو الإدارة المالية أو إدارة المخاطر. ومع ذلك فإن هذه المواصفة القياسية الدولية تمكن المنشأة من موامة أو تكمل نظام إدارة الجودة الخاص بها مع متطلبات نظم الإدارة الأخرى. ومن الممكن للمنشأة أن توائم نظام/ نظم الإدارة القائمة بها بهدف إنشاء نظام لإدارة الجودة يفي بمتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية.

نظم إدارة الجودة - المتطلبات

1- المجال

1-1 عام

تحدد هذه المواصفة القياسية الدولية متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشأة حينما:

- أ- تحتاج إلى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.
- ب- تهدف إلى تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفاعل للنظام بما يتضمنه من عمليات التمسك المستمر للنظام وتأكيد الحماية لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

ملحوظة: عبارة منتج في هذه المواصفة القياسية الدولية تنطبق فقط على المنتج المطلوب بواسطة الزبون أو الموجه لاستخدامه.

2-1 التطبيق

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية، عامة وتطبق على جميع المنشآت بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها.

حينما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية بسبب طبيعة المنشأة ومنتجاتها، يمكن اعتبار هذا استثناء 0)

حينما يتم عمل استثناء، فإن المطالبة بالمطابقة لهذه المواصفة القياسية الدولية غير مقبول إلا إذا اقتصر هذا الاستثناء على المتطلبات الواردة بالبنود (7)، وأن هذه الاستثناءات لا تؤثر على مقدرة ومسؤولية المنشأة في تقديم منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

2 - المراجع القياسي

تضوى هذه الوثيقة القياسية على اشتراطات تمثل من خلال الإشارة إليها في هذا النص، اشتراطات هذه المواصفة القياسية الدولية، بالنسبة للمراجع المؤرخة فإن التعديلات أو المراجعات اللاحقة لأي من هذه الإصدارات لا يتم تطبيقها، ومع ذلك من الأفضل للأطراف المجمعدة على هذه المواصفة الدولية الصمي إلى تطبيق أحدث إصدار من الوثيقة المشار إليها فيما بعد.

بالنسبة للمراجع غير المؤرخة فإنه يتم تطبيق آخر إصدار للمراجع القياسي المشار إليه ويحتفظ أعضاء منظمة الأيزو واللجنة الدولية للكهربوتقنية بسجلات المواصفات القياسية الدولية المسارية.

أيزو 9000 / 2000 : نظم إدارة الجودة - الأسس والمصطلحات.

3- العبارات والتعاريف

تطبق العبارات والتعاريف الواردة بالمواصفة القياسية الدولية أيزو 9000 على هذه المواصفة.

إلا أن العبارات التالية والمستخدمة في هذا الإصدار من مواصفة أيزو 9001 توصف سلسلة التزويد قد تم تغييرها لتعكس الأنماط المستخدمة حالياً.

نظم إدارة الجودة - المتطلبات**1- المجال****1-1 عام**

تحدد هذه المواصفة القياسية نطاقاً لولاية متطلبات نظام إدارة الجودة للمنشأة حيثما

أ- تحتاج إلى إثبات مقدرتها على توفير منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

ب- تهدف إلى تعزيز رضا الزبون من خلال التطبيق الفعال للنظام بما يتسمه من عمليات التحسين المستمر للنظام وتأكيد المطابقة لمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها

ملحوظة: عبارة منتج في هذه المواصفة القياسية الدولية تنطبق فقط على المنتج المطلوب بواسطة الزبون أو الموجه لاستخدامه.

2-1 التطبيق

جميع المتطلبات الواردة في هذه المواصفة القياسية الدولية، عامة وتطبق على جميع المنشآت بصرف النظر عن نوعها وحجمها وطبيعة منتجاتها.

حيثما لا يمكن تطبيق أي من متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية بسبب طبيعة المنشأة ومنتجاتها، يمكن اعتباره هذا استثناء (0)

حينما يتم عمل استثناء، فإن المطالبة بالمطابقة لهذه المواصفة القياسية الدولية غير مقبول إلا إذا اقتصر هذا الاستثناء على المتطلبات الواردة بالبنود (7)، ولي هذه الاستثناءات لا تؤثر على مفعول ومسؤولية المنشأة في تقديم منتج يفي بمتطلبات الزبون والمتطلبات التنظيمية المعمول بها.

2 - المرجع القياسي

تحتوي هذه الوثيقة القياسية على اشتراطات تمثل من خلال الإشارة إليها في هذا النص، اشتراطات هذه المواصفة القياسية الدولية، بالقيسة للمراجع المؤرخة فإن التعديلات أو المراجعات اللاحقة لأي من هذه الإصدارات لا يتم تطبيقها، ومع ذلك من الأفضل للأطراف المعجمة على هذه المواصفة الدولية الداعي إلى تطبيق أحدث إصدار من الوثيقة المشار إليها فيما بعد.

بالقيسة للمراجع غير المؤرخة فانه يتم تطبيق آخر إصدار للمرجع القياسي المشار إليه ويحتفظ أعضاء منظمة الأيزو واللجنة الدولية الفكر وتقبلت بسجلات للمواصفات القياسية الدولية السارية.

أيزو 9000 / 2000 : نظم إدارة الجودة - الأسس والمصطلحات.

3- العبارات والتعاريف

تطبيق العبارات والتعاريف الواردة بالمواصفة القياسية الدولية أيزو 9000 على هذه المواصفة.

إلا أن العبارات الفنية والمستخدمه في هذا الإصدار من مواصفة أيزو 9001 توصف سلسلة التوريد قد تم تغييرها لتعكس الأخطاء المستخدمة حالياً.

- السجلات المطلوبة في هذه الموصلة القياسية الدولية (أنظر 4-2-4).
- ملحوظة 1: عندما ترد عبارة "إجراء موثق" في هذه الموصلة القياسية الدولية فليها نفسى أن الإجراء تم إثباته وتوثيقه وتطبيقه والمحافظة عليه.
- ملحوظة 2: يمكن أن يختلف مدى توثيق نظام إدارة الجودة من منشأة لأخرى للأسباب التالية:
 - أ. حجم المنشأة ونوع أنشطتها.
 - ب. تعدد العمليات وتداخلاتها.
 - ج. كفاءة الأخرى.
- ملحوظة 3: يمكن أن يكون التوثيق في أي شكل أو نوع من الوسائط.

2-2-4 دليل للجودة

- يجب على المنشأة أن تنشئ دليل الجودة وأن تحافظ عليه ويشمل :
 - أ. مجال نظم إدارة الجودة متضمناً التفاصيل الخاصة بأي استثناءات ومبرراتها (أنظر 2-1).
 - ب. الإجراءات الموثقة التي تم إثباتها كنظام إدارة الجودة أو الإشارة لها.
 - ج. وصف التداخل بين عمليات نظام إدارة الجودة.

3-2-4 ضبط الوثائق

- يجب ضبط الوثائق المطلوبة لنظام إدارة الجودة والسجلات هي نوع خاص من الوثائق يجب ضبطها طبقاً للمتطلبات الواردة في (4-2-4).

- ويجب إنشاء إجراء موثق يحدد الضوابط الضرورية لـ:
 - أ. اعتماد الوثائق للملائمة قبل إصدارها.
 - ب. مراجعة وتحديث الوثائق عند الضرورة وإعادة اعتمادها.
 - ج. التأكد من تمييز التحديثات والمراجعات السارية للوثائق.
 - د. التأكد أن الإصدارات المناسبة للوثائق المطبوعة موجودة في أماكن استخدامها.
 - هـ. التأكد أن الوثائق وحضمة ومقروءة ويمكن تمييزها.
 - و. ضمان تمييز الوثائق الخارجية المصدر والتحكم في أسلوب توزيعها.
 - ز. منع الاستخدام غير المقصود للوثائق الملغاة وإتباع أسلوب مناسب لتمييزها في حالة الحاجة للحفاظ عليها لأي سبب.

4-2-4 ضبط السجلات

- يجب إنشاء السجلات والمحافظة عليها لتقديم الدلائل على المطابقة للمتطلبات والتشغيل الفاعل لنظام إدارة الجودة. ويجب أن تظل سجلات الجودة واضحة وسهلة التمييز والاسترجاع. ويجب إنشاء إجراء موثق لتحديد الضوابط اللازمة لتمييز وتخزين وحماية واسترجاع وفرة الحفظ والتخلص من السجلات.

5- مسئولية الإدارة

1-5 التزام الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تبرهن على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة والتحسين المستمر لفاعليته عن طريق:

أ. - إيلاء المنشأة عناية خاصة بالوفاء بمتطلبات الزبون، والمتطلبات التشريعية والتنظيمية.

ب- وضع سياسة الجودة

ج- التأكد من وضع أهداف الجودة

د- تنفيذ مراجعات الإدارة

هـ- التأكد من توافر الموارد

2-5 التركيز على الزبون

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن متطلبات الزبون تم تحديدها والوفاء بها بهدف تعزيز رضا الزبون (انظر 7-2-8 و1-2-1).

3-5 سياسة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد أن سياسة الجودة :

أ. مناسبة لأغراض المنشأة.

ب- تتضمن الالتزام بالسلطة مع المتطلبات والتحسين المستمر كقاسية نظام إدارة الجودة.

ج- تحدد إطار عمل لوضع ومراجعة أهداف الجودة.

د- مغطاة ومفهومة لجميع العاملين بالمنشأة.

هـ- ترجع لاستمرارية ملامتها.

4-5 التخطيط

4-5-1 أهداف الجودة :

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن أهداف الجودة، شاملة الاحتياجات المطلوبة لتلبية متطلبات المنتج (انظر 7-1-1)، قد تم إعدادها للخطوط والمستويات المختلفة بالمنشأة. ويجب أن تكون أهداف الجودة قابلة للقياس ومتوافقة مع سياسة الجودة.

2-4-5 تخطيط نظام إدارة الجودة

يجب على الإدارة العليا التأكد من:

أ. أن تخطيط نظام إدارة الجودة يتم بغرض تلبية المتطلبات الفردية في (4-1) وأيضا بغرض تحقيق أهداف الجودة.

ب- أن تكامل نظام إدارة الجودة قد تم المحافظة عليه عند تخطيط وتنفيذ أي تغييرات على نظام إدارة الجودة.

5-5 المسؤولية والصلاحيات والاتصال

5-5-1 المسؤولية والصلاحيات

يجب على الإدارة العليا التأكد من تحديد المسؤوليات والصلاحيات ونشرها داخل المنشأة.

2-5-5 ممتل الإدارة

يجب على الإدارة العليا أن تحدد عضوا من الإدارة يتولى المسؤوليات والصلاحيات الآتية بغرض النظر عن مسؤولياته الأخرى ..

أ- التأكد من أن العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة تم إتشاها وتطبيقها والمحافظة عليها.

ب- رفع التقارير للإدارة العليا عن أداء نظم إدارة الجودة وأي احتياجات للتصسين.

ج- التأكد من رفع الوعي بمتطلبات الزبون خلال المنشأة.

ملحوظة : يمكن أن تشمل مسؤوليات ممتل الإدارة الاتصال بالجهات الخارجية فيما يخص نظم إدارة الجودة.

3-5-5 الاتصال الداخلي

يجب على الإدارة العليا التأكد من أن صليات الاتصال الملائمة خلال المنشأة قد تم إتشاها. وفي الاتصال يشمل فاعلية نظم إدارة الجودة

6-5 مراجعة الإدارة

1-6-5 عام

يجب على الإدارة العليا أن تراجع نظم إدارة الجودة بالمنشأة على فترات مخططة لضمان استمرارية الملائمة والكفاءة والفاعلية. ويجب أن

تشمل هذه المراجعة تقييم فرص التصسين والحاجة لتغيير نظم إدارة الجودة متضمنا سياسة وأهداف الجودة.

سجلات مراجعة الإدارة يجب المحافظة عليها (انظر 4-2-4).

2-6-5 مخلفات المراجعة

يجب أن تشمل مخلفات مراجعة الإدارة على معلومات عن:

أ- نتائج التفتيش (المسافة).

ب- التنفيذ المزمع من الزبون.

ج- أداء العملية ومطابقة المنتج.

د- موقف الأعمال التصحيحية والوقائية.

هـ متابعة لفعال نتائج من مراجعات الإدارة السابقة.

و- التغييرات التي يمكن أن تؤثر على نظم إدارة الجودة.

ز- توصيات من أجل التصسين.

3-6-5 مخرجات المراجعة

يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة على أي قرارات أو أفعال لها علاقة بالآتي:

أ- تصسين فاعلية نظم إدارة الجودة وصلاحياته.

ب- تصسين المنتج فيما يتعلق بمتطلبات الزبون.

ج- احتياجات الموارد.

6- إدارة الموارد

6-1 توفير الموارد

يجب على المنشأة تحديد وتوفير الموارد اللازمة للشي :-

- أ. لتطبيق نظام إدارة الجودة والمحافظة عليه مع التحسين المستمر للأدائية.
- ب. توفير رضاء القوم بالوفاء بمتطلبات قروم

6-2 الموارد البشرية

6-2-1 عام :

يجب أن يكون الأفراد القادرون بأعمال تؤثر على جودة المنتج ذوي كفاءة على أسس التعليم والتدريب والمهارات والخبرة المناسبة

6-2-2 كفاءة وتنوعية وتدريب

يجب على المنشأة

- أ. تحديد الكفاءة الضرورية للأفراد القادرون بأعمال تؤثر على جودة المنتج.
 - ب. توفير التدريب أو اتخاذ أعمال أخرى لتلبية هذه الاحتياجات.
 - ج. تقييم فاعلية ما قُدم من أعمال.
 - د. التأكد من أن الأفراد على وعي بمفاهيم وأهمية تشيطنهم وكيفية مساهمتهم في تحقيق أهداف الجودة.
- ملاحظة على المجالات المناسبة للتعليم والتدريب والمهارات والخبرة (انظر 4-2-4).

6-3 البنية التحتية

يجب على المنشأة أن تحدد وتوفر الموارد وتحافظ على البنية التحتية اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات وتتضمن البنية التحتية الملائم مما يلي:

- أ. المبني وأماكن العمل والمرافق اللازمة لها
- ب. معدات العملية (الأجهزة والبرامج)
- ج. الخدمات المساعدة (مثل النقل والاتصالات)

6-4 بيئة العمل

يجب على المنشأة تحديد وإدارة بيئة العمل اللازمة لتحقيق مطابقة المنتج للمتطلبات.

7- تحقيق المنتج

7-1 التخطيط لتحقيق المنتج

يجب على المنشأة أن تخطط وتطور العمليات اللازمة لتحقيق المنتج. يجب أن يتوافق التخطيط لتحقيق المنتج مع متطلبات العمليات الأخرى لنظام إدارة الجودة (انظر 4-1).

يجب على المنشأة عند التخطيط لتحقيق المنتج أن تحدد المناسب من يلي:

- أهداف الجودة ومتطلبات المنتج.
- ب- الحاجة إلى إنشاء العمليات والوثائق وتوفير الموارد الخاصة بالمنتج.
- ج- الأنشطة المطلوبة للتحقق وإقرار الصلاحية والمراقبة والتفتيش والاختبار الخاصة بالمنتج ومعايير قبوله.
- د- سجلات المطلوبة لتوفير الدلائل على أن عمليات التحقيق والمنتج ذاته هي بالمتطلبات (نظر 4-2-4).



ويجب أن يكون ناتج هذا التخطيط في شكل يتناسب مع أسلوب العمل بالمنشأة.

ملاحظة 1: الوثيقة التي تحدد عمليات نظام إدارة الجودة (تتضمن عمليات تحقيق المنتج) والموارد اللازمة لمنتج معين أو مشروع أو عقد تسمى خطة الجودة.

ملاحظة 2: المنشأة يمكن أن تطبق أيضاً المتطلبات الواردة في (3-7) لتطوير عمليات تحقيق المنتج.

2-7 العمليات ذات العلاقة بالزبون

1-2-7 تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج

يجب على المنشأة أن تحدد:

- أ- المتطلبات المحددة بواسطة الزبون متضمنة متطلبات التسليم وأنشطة ما بعد التسليم.
- ب- المتطلبات غير المحددة من قبل الزبون ولكنها ضرورية للاستخدام الموصف أو المقصود.
- ج- المتطلبات التشريعية والتنظيمية ذات العلاقة بالمنتج.
- د- أي متطلبات إضافية يتم تحديدها بواسطة المنشأة.

2-2-7 مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج :

يجب على المنشأة أن تراجع المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج ويجب أن تتم هذه المراجعة قبل أن ترتبط المنشأة مع الزبون على توفير المنتج (أي مثل: قبل تقديم المساءات - قبول الحفر أو أوامر التوريد - قبول أي تعديلات على عقود أو أوامر التوريد).

ويجب على المنشأة التأكد من الآتي :

- أ- تعريف متطلبات المنتج.
- ب- متطلبات الحد أو أمر التوريد التي تختلف عن تلك التي تم التنبؤ عنها مسبقاً قد تم حلها.
- ج- قدرة المنشأة على الوفاء بالمتطلبات المحددة.

يجب المحافظة على سجلات بنتائج المراجعة والأعمال الناتجة عن المراجعة (نظر 4-2-4).

حينما لا يقدم الزبون نساء موفيقاً بالمتطلبات يجب على المنشأة أن تؤكد متطلبات الزبون قبل القول.

في حالة تغيير متطلبات المنتج فإنه يجب على المنشأة أن تضمن تعديل الوثائق ذات العلاقة بهذا التغيير وأيضا توعية الأفراد المعنيين بالمتطلبات التي تم تغييرها.

ملاحظة: في بعض الحالات مثل عمليات البيع من خلال شبكة الإنترنت فإن المراجعة الرسمية لكل أمر توريد ليست عملية، وتُستبدل بمراجعة المعلومات المتوفرة بالمنتج مثل الكتالوجات أو مواد الدعاية.

7-2-3 الاتصال بالزبون

يجب على المنشأة أن تُحدد وتطبق ترتيبات فاعلة للاتصال بالزبون فيما يتعلق بالآتي:

- أ. معلومات المنتج.
- ب. الطابقت وكداول المقود وأوامر التوريد متضمنة تعديلاتها
- ج. التغذية الراجعة من الزبون متضمنة شكاوى الزبون.

7-3-3 التصميم والتطوير

7-3-3-1 تخطيط التصميم والتطوير

يجب على المنشأة أن تخطط وترقب تصميم وتطوير المنتج.

أثناء عملية التصميم والتطوير يجب على المنشأة أن تُحدد:

- أ. مراحل التصميم والتطوير.
 - ب. المرونة والتحقق وإقرار الصلاحية الملائمة لكل مرحلة من مراحل التصميم والتطوير.
 - ج. ميزونات وصلاحيات التصميم والتطوير.
- يجب على المنشأة أن تُعبر العلاقات المتداخلة بين المجموعات المختلفة المعنية بالتصميم والتطوير للتأكد من فاعلية الاتصال ووضع المسؤوليات.
- يجب تحديث مخرجات التخطيط بما يتواءم مع تقدم أعمال التصميم والتطوير.

7-3-3-2 مخلفات التصميم والتطوير

يجب تحديد المخلفات المرتبطة بمتطلبات المنتج والمحافظة على سجلاتها (انظر 4-2-4) ويجب أن تتضمن هذه المخلفات ما يلي:-

- أ. المتطلبات الوظيفية ومتطلبات الأداء.
 - ب. المتطلبات التشريعية والتنظيمية الواجب تلبيةها.
 - ج. المعلومات المتوفرة من تصميمات سابقة مشابهة كلما أمكن.
 - د. أي متطلبات أخرى ضرورية للتصميم والتطوير.
- ويجب مراجعة هذه المخلفات للتحقق من كفايتها.
- ويجب أن تكون المتطلبات كاملة وواضحة وليس بها أي غموض أو تعارض فيما بينها.

7-3-3-3 مخرجات التصميم والتطوير

يجب أن تُكتم مخرجات التصميم والتطوير بشكل يمكن من التحقق مع مخلفات التصميم والتطوير كما يجب اعتمادها قبل السماح بتداولها.

مخرجات التصميم والتطوير يجب أن:-

- أ. تلي بمتطلبات مخلفات التصميم والتطوير.
- ب. تمد بالمعلومات المناسبة للشراء والإنتاج وتقديم الخدمة.

- ج. شتمس أو ستر لي، مدير قول المنتج
د. نحدد خصائص المنتج الأساسية لاستخدامه الأمن والتعليم

4-3-7 مراجعة التصميم والتطوير

يجب إجراء مراجعات نظامية للتصميم والتطوير عند مراحل مناسبة طبقاً لترتيبات مخططة (نظر 1-3-7)

- أ. تقييم قدرة نتائج التصميم والتطوير على الوفاء بالمتطلبات.
ب. لتحديد أي مشاكل واقتراح الأعمال اللازمة.

يجب أن يشارك في مثل هذه المراجعات ممثلين للوظائف المعنية بمرحلة (أو مراحل) التصميم والتطوير التي يتم مراجعتها.
ويجب المحافظة على سجلات نتائج المراجعات وأي أعمال ضرورية (نظر 4-2-4).

5-3-7 التحقق من التصميم والتطوير

يجب أن يتم إجراء التحقق طبقاً لترتيبات مخططة (نظر 1-3-7) للتأكد أن مخرجات التصميم والتطوير تفي بمتطلبات مدخلات التصميم والتطوير. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التحقق وأي أعمال ضرورية (نظر 4-2-4).

6-3-7 إقرار صلاحية التصميم والتطوير

يجب أن يتم إقرار صلاحية التصميم والتطوير طبقاً لترتيبات مخططة (نظر 1-3-7) للتأكد أن المنتج النهائي قادر على الوفاء بمتطلبات التطبيق المعين أو الاستخدام المقصود كلما أمكن. يجب أن يتم إقرار الصلاحية قبل تسليم أو استخدام المنتج كلما أمكن ذلك. يجب المحافظة على سجلات بنتائج إقرار الصلاحية وأي أعمال ضرورية (نظر 4-2-4)

7-3-7 ضبط تغييرات التصميم والتطوير

يجب تحديد تغييرات التصميم والتطوير والمحافظة على السجلات. يجب مراجعة التغييرات والتحقق منها وإقرار صلاحيتها كلما أمكن واعتمادها قبل التطبيق.

يجب أن تتضمن مراجعة تغييرات التصميم والتطوير تقييم تأثير هذه التغييرات على الأجزاء المكونة للمنتج والمنتج الذي تم تسليمه.
يجب المحافظة على سجلات بنتائج مراجعة التغييرات وأي أعمال ضرورية (نظر 4-2-4).

4-7 الشراء

4-7-1 عملية الشراء

يجب على المنشأة أن تتأكد من تطبيق المنتج المشتري مع متطلبات الشراء المحددة. إن نوع ومدى المراقبة المنفذة على المورد والمنتج المشتري يجب أن يعتمد على مدى تأثير المنتج المشتري في تحقيق المنتج التالي أو المنتج النهائي.

ويجب على المنشأة تقييم والمقرن المورد على أساس قدرتهم على توفير منتج طبقاً لمتطلبات المنشأة. ويجب وضع معيار الاختيار والتقييم وإعادة تقييم المورد. ويجب المحافظة على سجلات نتائج التقييم وأي أعمال ضرورية تنشأ عن التقييم (نظر 4-2-4).

2-4-7 معلومات الشراء

يجب أن توصف معلومات شراء المنتج المطلوب شراؤه متضمناً بقدر الإمكان:

- المتطلبات الخاصة باعتماد المنتج والإجراءات والعمليات والمعدات.
- متطلبات تأهيل الأفراد.
- متطلبات نظام إدارة الجودة.

يجب على المنشأة أن تتأكد من كفاية متطلبات الشراء المحددة قبل شراؤها على المزود.

3-4-7 التحقق من المنتج المشتري

يجب على المنشأة أن تنشئ وتطبق تدابير أو أي أنشطة أخرى ضرورية للتأكد أن المنتج المشتري يفي بمتطلبات الشراء المحددة.

حينما تفري المنشأة أو زبونها إجراء تحقق لدى المزود. يجب على المنشأة أن تنص على ترتيبات التحقق المطلوبة وأسلوب قبول المنتج ضمن معلومات الشراء.

5-7 الإنتاج وتقديم الخدمة

1-5-7 ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة

يجب على المنشأة أن تخطط وتنفذ متطلبات الإنتاج وتقديم الخدمة تحت ظروف خاضعة للتحكم. وتتضمن الظروف الخاضعة للتحكم الآتي كلما أمكن:-

- إتاحة المعلومات التي توصف خصائص المنتج.
- إتاحة تعليمات التشغيل عند الضرورة.
- استخدام المعدات المناسبة.
- إتاحة واستخدام أجهزة المراقبة والقياس.
- تطبيق المراقبة والقياس.
- تطبيق أنشطة الإفراج للمنتج والتسليم وما بعد التسليم.

2-5-7 إقرار صلاحية العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة

يجب على المنشأة أن تقرر صلاحية أي عمليات للإنتاج وتقديم الخدمة إذا كان ناتج العمليات لا يمكن التحقق منه بالمراقبة والقياس لاحقاً. وهذا يتضمن أية عمليات تصبح الحيرب ظاهرة بعد استخدام المنتج أو تقديم الخدمة. وإقرار الصلاحية يجب أن يبرهن على قدرة هذه العمليات على تحقيق النتائج المطلوبة. يجب على المنشأة أن تضع ترتيبات لهذه العمليات بحيث تتضمن الآتي كلما أمكن:-

- معايير محددة لمراجعة واعتماد العمليات.
- اعتماد المعدات وتأهيل الأفراد.
- استخدام أساليب وإجراءات موصفة.
- متطلبات التسجيل (انظر 4-4-4).
- إعادة إقرار الصلاحية.

3-5-7 التمييز والفتحية

يجب على المنشأة أن تميز المنتج بالوسائل المناسبة خلال مراحل تحقيقه كلما كان ذلك ممكناً.

يجب على المنشأة تمييز حالة المنتج فيما يتعلق بمتطلبات القياس والمراقبة.

إذا كانت الفتحية متطلباً فإنه يجب على المنشأة أن ترافق وتسجل التمييز الفريد للمنتج (انظر 4-2-4).

لمحطة : في بعض قطاعات الصناعة تكون إدارة المكونات وسيلة يتم بواسطتها المحافظة على التمييز والفتحية.

4-5-7 ملكية قزوين

يجب على المنشأة أن تولى عناية بملكية القزوين حينما تكون تحت سيطرة المنشأة أو تستخدم بواسطتها. ويجب على المنشأة أن تميز وتتحقق من وحيثما تكون ملكية القزوين الموجودة لديها بفرض الاستخدام أو إدخالها في المنتج. وفي حالة فقد أو تلف أي ملكية للقزوين أو عدم صلاحيتها للاستخدام، يجب إبلاغ قزوين بذلك مع الاحتفاظ بالسجلات (انظر 4-2-4).

لمحطة : يمكن أن تتضمن ملكية القزوين ملكية فكرية.

5-5-7 المحافظة على المنتج

يجب على المنشأة أن تحافظ على مطابقة المنتج أثناء عمليات التشغيل الداخلي والتسليم للجهة المعنية. ويجب أن تتضمن هذه المحافظة على التمييز والتداول والتخزين والحماية. ويجب أن تلتزم المحافظة أيضاً على الأجزاء المكونة للمنتج.

6-7 ضبط أجهزة المراقبة والقياس

يجب على المنشأة أن تحدد المراقبة والقياس المطلوب تنفيذها وأيضاً أجهزة المراقبة والقياس اللازمة لإعطاء البرهان على مطابقة المنتج للمتطلبات المحددة (انظر 1-2-7).

ويجب على المنشأة أن تشرى عمليات تضمن إمكانية تنفيذ المراقبة والقياس وأن التنفيذ يتم بأسلوب يتوافق مع متطلبات المراقبة والقياس. وعند الضرورة، ولتأكيد صحة النتائج فإن معدلات القياس يجب أن.

أ- تدعى أو يتم التحقق منها على فترات محددة أو قبل الاستخدام مقارنة بمقاييس معيارية ذات تتبعية إيجابية دولية أو قومية. وفي حالة عدم توفر مثل هذه المقاييس فإنه يجب تسجيل الأسس المستخدمة في المعايرة أو التحقق.

ب- تضبط أو يعاد ضبطها عند الضرورة.

ج- يتم تمييزها حتى يمكن تحديد حالة المعايرة.

د- تكون مؤهلة ضد أي تعديل قد يؤدي لعدم صحة نتائج القياس.

هـ- تكون محمية ضد الكسر والتلف أثناء التداول والصيانة والتخزين.

وبالإضافة إلى ذلك يجب على المنشأة أن تتخذ وتحتفظ بملكية نتائج القياس السابقة عندما يكتشف عدم مطابقة المعيار للمتطلبات ويجب على المنشأة أن تأخذ الفعل المناسب بشأن هذه المعجزة وأي منتج تكرر استخدامها. ويجب المحافظة على سجلات نتائج المعايرة وللتحقق (انظر 4-2-4).

عند استخدام برنامج القياس في مراقبة وقياس متطلبات محددة، فإنه يجب التأكد من قدرة هذه البرامج على الوفاء بالمتطلبات المنصوص. ويجب أن يتم ذلك قبل الاستخدام الأولي وبعد تكديده عند الضرورة.

لمحطة : قنطر ليزر (1-10012) و ليزر (2-10012) للارشاد.

8- قياس والتحليل والتحسين

1-8 عام

يجب على المنشأة أن تخطط وتطبق صليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين المطلوبة.

أ- لتبرهن على مطابقة المنتج.

ب- لتؤكد مطابقة نظام إدارة الجودة.

ج- لتعزز باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة.

ويجب أن يتضمن هذا تحديد الأساليب المطلوبة شاملة على تقنيات الإحصائية رمدي استخدامها.

2-8 المراقبة والقياس

1-2-8 رضاء الزبون

كأحد قياسات أداء نظام إدارة الجودة، يجب على المنشأة أن ترصد المخرجات المتعلقة بتوقعات الزبون حتى تستمر إلى أي مدى قامت بالرفاء بمتطلباته. ويجب تحديد أساليب الحصول على واستخدام هذه المعلومات.

2-2-8 تنفيذ الداخلي

يجب على المنشأة تنفيذ تنفيذات داخلية على فترات منتظمة لتحدد ما إذا كان نظام إدارة الجودة

أ- مطابق للترتيبات المخططة (المقرر 1-7)، ومتطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ومتطلبات نظام إدارة الجودة المحددة

برسطة المنشأة.

ب- مطابق بنشاطية ويتم المحافظة عليه.

يجب أن يتم تخطيط برنامج تحقيق، مع الأخذ في الاعتبار حالة وأهمية العمليات والأماكن التي سيتم تنفيذها، بالإضافة إلى نتائج التحقيق السابقة. ويجب أن تحدد معايير ومجال ودورية وأساليب التحقيق المتبعة، ويجب أن يكون اختيار المنقوش وتنفيذ تنفيذات موصريها ومرفها. المنقوش لا يجب أن ينفقوا أصالهم.

يجب إنشاء إجراء مرن لتحديد المسزويات والمتطلبات اللازمة لتخطيط وتنفيذ التحقيق، وكذلك تقارير نتائجه والمحافظة على سجلاته (المقرر 2-4).

يجب أن تتأكد الإدارة المسزولة عن الأماكن التي تم تنفيذها من تنفيذ الأعمال اللازمة لإزالة حالات عدم المطابقة وأسبابها بدون أي تأخير.

ويجب أن تتضمن أنشطة المتابعة التحقق من الأعمال المتخذة ورفع تقارير نتائج التحقق (المقرر 2-5-8).

ملحوظة : لمقرر (المقرر 1-10011 ، المقرر 2-10011 ، المقرر 3-10011) للاستشارة.

3-2-8 مراقبة وقياس الصلوات

يجب على المنشأة أن تطبق الأساليب المناسبة لمراقبة وكلما أمكن قياس صليات نظام إدارة الجودة ويجب أن تبرهن هذه الأساليب على كفاءة الصليات على تحقيق النتائج المخططة، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المخططة يجب التصحيح وإزالة الأعمال التصحيحية "كلما لكن" لضمان مطابقة المنتج.

4-2-8 مراقبة وقياس المنتج

يجب على المنشأة مراقبة وقياس حاصلات المنتج للتحقق من رفاهه بمتطلبات المنتج، وتنفيذ ذلك عند المراحل المناسبة من عملية تحقيق المنتج طبقا لترتيبات مخططة (المقرر 1-7).

يجب تخطيطه على مدار المطابقة لمعايير الدول ويجب أن توضح سجلات الشخصيات المسؤولين عن الإدارة عن المنتج (انظر 4-2-4)
يجب أن يتم الإقراج عن المنتج وتقديم الخدمة إلا بعد التأكد من كفاءة الترتيبات المحسنة (انظر 1-7) بسهولة مرصية، خلاف ذلك يتم الاعتماد من السلطة المختصة وفي بعض الأحيان بواسطة الزبون.

3-8 التحكم في المنتج غير المطبق

يجب على المنشأة أن تحسن تمييز ومراقبة المنتج غير المطبق لمتطلبات المنتج حتى تمنع الاستدخال غير المقصود أو تسليمه. يجب إنشاء إجراء موثق يحدد لأساليب التحكم والمسؤوليات والصلاحيات المتعلقة بالتعامل مع المنتج غير المطبق.
يجب على المنشأة أن تتعامل مع المنتج غير المطبق بطريقة أو أكثر من الطرق التالية:-
أ. اتخاذ فعل لإزالة عدم المطابقة التي تم اكتشافها.
ب. التصريح باستخدامه أو الإقراج عنه أو قبوله بتجاوز من السلطة المختصة وفي بعض الأحيان بتجاوز من الزبون.
ج. اتخاذ فعل لمنع الاستدخال أو التطبيق الأصلي.
يجب المحافظة على سجلات بطبيعة عدم المطابقة وأي لفعل ناتجة تفتحت بشأنها متضمنة المواقفات بالتجاوزات التي تم الحصول عليها (انظر 4-2-4).

ويجب أن يخضع المنتج غير المطبق في حال تصحيحه لإعادة تحقق للبرهان على مطابقتها للمتطلبات.

يجب على المنشأة في حالة اكتشاف منتج غير مطبق بعد التسليم أو بعد بدء استخدامه أن تتخذ فعل فوري يتناسب مع التأثيرات أو التأثيرات المحتملة لعدم المطابقة.

4-8 تحليل البيانات

يجب على المنشأة تحديد وجع وتحليل البيانات المناسبة للبرهان على ملاءمة وفاعلية نظام إدارة الجودة ولتقييم أين يمكن عمل تحسين مستمر لفاعلية نظام إدارة الجودة. ويجب أن يتضمن ذلك البيانات المتولدة نتيجة للمراقبة والقياس ومن المصادر المطبقة الأخرى.
ويجب أن يوفر تحليل البيانات الخطوات المتعلقة ب:-
أ- رضاه العميل (انظر 1-2-8).
ب- المطابقة لمتطلبات المنتج (انظر 1-2-7).
ج- خصائص وكجاءات العمليات والمنتجات متضمنة فرص للفعل الوقائي.
د- المزدولين.

5-8 التحسين

5-8-1 التحسين المستمر

يجب على المنشأة أن تحسن باستمرار فاعلية نظام إدارة الجودة من خلال استخدام سياسة الجودة، أهداف الجودة، نتائج التفتيش، تحليل البيانات، الأعمال التصحيحية والوقائية ومولجة الإدارة.

2-5-8 الفعل التصحيحي

- يجب على المنشأة أن تتخذ فعلاً لإزالة سبب عدم المطابقة بقرص منع تكرار حدوثه. ويجب أن تكون الأعمال التصحيحية مناسبة لتأثيرات حالات عدم المطابقة المكتشفة.
- يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات لـ:
- أ. مراجعة حالات عدم المطابقة (متضمنة شكوى الزبون)
 - ب. تحديد أسباب عدم المطابقة
 - ج. تقييم الحاجة لفعل يضمن عدم تكرار حدوث عدم المطابقة
 - د. تحديد وتطبيق الفعل المطلوب.
 - هـ. سجلات بنتائج الفعل المتخذ (انظر 4-2-4).
 - و. مراجعة الفعل التصحيحي المتخذ.

3-5-8 الفعل الوقائي

- يجب على المنشأة أن تتخذ فعلاً لإزالة أسباب عدم المطابقة الممكنة حتى تمنع حدوثها. ويجب أن تكون الأعمال الوقائية مناسبة لتأثيرات المشاكل الممكنة.

- يجب إنشاء إجراء موثق لتعريف متطلبات لـ:
- أ. تحديد عدم المطابقات الممكنة وأسبابها.
 - ب. تقييم الحاجة لفعل يمنع حدوث عدم المطابقة.
 - ج. تحديد وتطبيق الفعل المطلوب.
 - د. سجلات بنتائج الفعل المتخذ (انظر 4-2-4).

ملحق أ

(إرشادي)

التناظر بين أيزو 9001:2000 وأيزو 14001:1996
جنول (أ-1) التناظر بين أيزو 9001:2000 وأيزو 14001:1996

أيزو 9001:2000	أيزو 14001:1996	ملاحظة
مقدمة		عام
1-0		مقدمة
2-0		مقدمة
3-0		مقدمة
4-0		مقدمة
1-1	1	المجال
2-1		المجال
2-2		المجال
2-3		المجال
2-4		المجال
2-5		المجال
2-6		المجال
2-7		المجال
2-8		المجال
2-9		المجال
2-10		المجال
2-11		المجال
2-12		المجال
2-13		المجال
2-14		المجال
2-15		المجال
2-16		المجال
2-17		المجال
2-18		المجال
2-19		المجال
2-20		المجال
2-21		المجال
2-22		المجال
2-23		المجال
2-24		المجال
2-25		المجال
2-26		المجال
2-27		المجال
2-28		المجال
2-29		المجال
2-30		المجال
2-31		المجال
2-32		المجال
2-33		المجال
2-34		المجال
2-35		المجال
2-36		المجال
2-37		المجال
2-38		المجال
2-39		المجال
2-40		المجال
2-41		المجال
2-42		المجال
2-43		المجال
2-44		المجال
2-45		المجال
2-46		المجال
2-47		المجال
2-48		المجال
2-49		المجال
2-50		المجال
2-51		المجال
2-52		المجال
2-53		المجال
2-54		المجال
2-55		المجال
2-56		المجال
2-57		المجال
2-58		المجال
2-59		المجال
2-60		المجال
2-61		المجال
2-62		المجال
2-63		المجال
2-64		المجال
2-65		المجال
2-66		المجال
2-67		المجال
2-68		المجال
2-69		المجال
2-70		المجال
2-71		المجال
2-72		المجال
2-73		المجال
2-74		المجال
2-75		المجال
2-76		المجال
2-77		المجال
2-78		المجال
2-79		المجال
2-80		المجال
2-81		المجال
2-82		المجال
2-83		المجال
2-84		المجال
2-85		المجال
2-86		المجال
2-87		المجال
2-88		المجال
2-89		المجال
2-90		المجال
2-91		المجال
2-92		المجال
2-93		المجال
2-94		المجال
2-95		المجال
2-96		المجال
2-97		المجال
2-98		المجال
2-99		المجال
2-100		المجال

أيزو 14001: 1996		أيزو 9001: 2000	
مراقبة تنفيذ العناصر البيئية	6-4-4 1-3-4	2-2-7	مراجعة العمليات ذات العلاقة بالمنتج
الإستثمار	3-4-4	3-2-7	الإستثمار مع الزبون
مراقبة تنفيذ	6-4-4	3-7 1-3-7 2-3-7 3-3-7 4-3-7 5-3-7 6-3-7 7-3-7	تصميم وتطوير تصميم التصميم وتطوير مخلفات التصميم وتطوير مخرجات التصميم وتطوير مراجعة التصميم وتطوير التحقق من التصميم وتطوير قرار صلاحية التصميم وتطوير تخطيط تطوير التصميم وتطوير
مراقبة تنفيذ	6-4-4	4-7 1-4-7 2-4-7 3-4-7 5-7 1-5-7 2-5-7 3-5-7 4-5-7 5-5-7	قراءة عددية قراءة معلومات قراءة التحقق من المنتج المشتري الإنتاج وتقديم الخدمة تخطيط الإنتاج وتقديم الخدمة قرار صلاحية العمليات لإنتاج وتقديم الخدمة تطوير والتجربة ملكية الزبون المعاينة على المنتج
المراقبة والقياس	1-5-4	6-7	تخطيط أنشطة المراقبة والقياس
القياس والأدلة التمهيدية	5-4	8	القياس والتخطيط والتصديق
المراقبة والقياس	1-5-4	1-8 2-8 1-2-8	عام المراقبة والقياس وشاء الزبون
تطبيق نظام الإدارة البيئية	4-5-4	2-2-8	التطبيق الداخلي
المراقبة والقياس	1-5-4	3-2-8 4-2-8	مراقبة وتحليل العمليات مراقبة وتحليل المنتج
عدم المطابقة والأدلة التمهيدية والوقائية	2-5-4	3-8	التحكم في المنتج غير المطابق
الاستعداد والاستجابة للظروف	7-4-4		
المراقبة والقياس	1-5-4	4-8	تحليل البيانات
المسألة البيئية	2-4	5-8	التصديق
مراجعة الإدارة البيئية	4-3-4	1-5-8	التصديق المستمر
عدم المطابقة والأدلة التمهيدية والوقائية	2-5-4	2-5-8 3-5-8	العمل التصحيحي العمل الوقائي

جدول (2-أ) المتطلب بين فيزو 14001:1996 و فيزو 9001:2000

14001:1996	فيزو 9001:2000	فيزو 9001:2000
مقدمة	0	مقدمة
	1-0	عام
	2-0	مدراج للمادة
	3-0	معلقة مع فيزو 9004
	4-0	الفرق مع نظم الإدارة الأخرى
المجال	1	المجال
	1-1	عام
	2-1	التطبيق
المرجع القياسي	2	المرجع القياسي
التعريف	3	التعريف
مشتكيات نظام الإدارة البيئية	4	نظم إدارة موجودة
مشتكيات عامة	1-4	مشتكيات عامة
	5-5	المسؤولية والمسئولية والاتصال
	1-5-5	المسؤولية والمسئولية
المسألة البيئية	2-4	الفرق الإدارية
	3-5	مسألة الموارد
	5-8	التصميم
التخطيط	3-4	التخطيط
المصادر البيئية	1-3-4	التركيز على الزبون
	2-5	تحديد المتطلبات المرتبطة بالمنتج
	1-2-7	مراجعة المتطلبات المرتبطة بالمنتج
المتطلبات التقنية والمتطلبات الأخرى	2-3-4	التركيز على الزبون
	1-2-7	تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج
الأهداف والمشتكيات	3-3-4	أهداف موجودة
برامج الإدارة البيئية	4-3-4	2-4-5
	1-5-8	تصميم نظام إدارة جديد
التطبيق والتشغيل	4-4	7
	1-7	تطبيق المنتج
الهيكل والمسؤولية	1-4-4	5
	1-5	نظام الإدارة
	1-5-5	المسؤولية والمسئولية
	2-5-5	ممثل الإدارة
	6	إدارة الموارد
	1-6	تدريب الموارد
	2-6	الموارد البشرية
	1-2-6	عام
	3-6	البيئة والتنمية
	4-6	بيئة العمل
التدريب والتوعية والكفاءة	2-4-4	2-2-6
الاتصال	3-4-4	3-5-5
	3-2-7	الاتصال مع الزبون
توثيق نظام الإدارة البيئية	4-4-4	2-4
	1-2-4	عام
	2-2-4	دليل موجودة
مخطط الوثائق	5-4-4	3-2-4

الجزء 9001:2000		الجزء 14001:1996	
تحقيق المنتج	7	6-4-4	مرحلة التشغيل
تخطيط تحقيق المنتج	1-7		
العمليات ذات العلاقة بالمواد	2-7		
تدوير العمليات ذات العلاقة بالمنتج	1-2-7		
مراجعة العمليات ذات العلاقة بالمنتج	2-2-7		
تصميم والتطوير	3-7		
تخطيط وتطوير التصميم	1-3-7		
مخرجات التصميم والتطوير	2-3-7		
مراجعة التصميم والتطوير	3-3-7		
مراجعة التصميم والتطوير	4-3-7		
التحقق من التصميم والتطوير	5-3-7		
إقرار صلاحية التصميم والتطوير	6-3-7		
التحكم في تغييرات التصميم والتطوير	7-3-7		
القراء	4-7		
صلاحية للقراء	1-4-7		
معلومات للقراء	2-4-7		
التحقق من المنتج المشترك	3-4-7		
الإنتاج وتقديم الخدمة	5-7		
ضبط الإنتاج وتقديم الخدمة	1-5-7		
التدوير والتفتيش	3-5-7		
ملكية الزبون	4-5-7		
المحافظة على المنتج	5-5-7		
إقرار العمليات للإنتاج وتقديم الخدمة	2-5-7		
التحكم في المنتج غير المطابق	3-8	7-4-4	الاستعداد والاستجابة الطوارئ
القياس والتخطيط والتحصين	8	5-4	قياس الأعمال التصحيحية
سياسة أبعاد القياسية والقوانين	6-7	1-5-4	المرحلة والقوانين
عام	1-8		
المرحلة والقوانين	2-8		
رضاء الزبون	1-2-8		
مرحلة والقوانين	3-2-8		
مرحلة والقوانين	4-2-8		
تخطيط القراءات	4-8		
التحكم في المنتج غير المطابق	3-8	2-5-4	عدم المطابقة والأعمال التصحيحية والوقائية
قفل التصحيحي	2-5-8		
قفل الوقائي	3-5-8		
ضبط العمليات	4-2-4	3-5-4	العمليات
التحقق الداخلي	2-2-8	4-5-4	تحقيق نظام الإدارة البيئية
مراجعة الإدارة	6-5	6-4	مراجعة الإدارة
عام	1-6-5		
مخرجات الإدارة	2-6-5		
مخرجات الإدارة	3-6-5		

ملاحق

ملحق (ب)
(للمعلم)

التناظر بين أيزو 9001:2000 وأيزو 9001:1994
جدول (ب-1) - التناظر بين أيزو 9001:1994 وأيزو 9001:2000

أيزو 9001-1994	أيزو 9001-2000
(1) المصطلح	(1)
(2) المراجع القياسي	(2)
(3) تعريف	(3)
(4) متطلبات نظام الجودة (عنوان فقط)	
(1-4) مسئولية الإدارة (عنوان فقط)	(1-5) > (3-5) > (1-4-5)
(1-1-4) سياسة الجودة	
(2-1-4) التخطيط (عنوان فقط)	(1-5-5)
(1-2-1-4) المسؤولية والصلاحيات	(1-6) > (1-2-6)
(2-2-1-4) الموارد	(2-5-5)
(3-2-1-4) مثل الإدارة	(1-5-8) ، (2-4-5)
(3-1-4) مراجعة الإدارة	
(2-4) نظام الجودة (عنوان فقط)	
(1-2-4) عام	(1-4) ، (2-2-4)
(2-2-4) إجراءات نظام الجودة	(1-2-4)
(3-2-4) تحليل الجودة	(2-4-5) ، (1-7)
(3-4) مراجعة المنتج (عنوان فقط)	
(1-3-4) عام	(2-5) > (1-2-7) > (2-2-7) > (3-2-7)
(2-3-4) مراجعة	(2-2-7)
(3-3-4) تدوير المنتج	(2-2-7)
(4-3-4) سجلات	
(4-4) ضبط التصميم (عنوان فقط)	
(1-4-4) عام	(1-3-7)
(2-4-4) تحليل التصميم والتطوير	(1-3-7)
(3-4-4) الاختبارات للتأكد من الفعالية	(1-2-7) > (2-3-7)
(4-4-4) مخرجات التصميم	(3-3-7)
(5-4-4) مراجعة التصميم	(4-3-7)
(7-4-4) التحقق من التصميم	(5-3-7)
(8-4-4) إثبات صلاحية التصميم	(6-3-7)
(9-4-4) تغييرات التصميم	(7-3-7)
(5-4) ضبط الوثائق والبيانات (عنوان فقط)	
(1-5-4) عام	(3-2-4)
(2-5-4) اعتماد وإصدار الوثائق والبيانات	(3-2-4)
(3-5-4) تغييرات الوثائق والبيانات	(3-2-4)
(6-4) العملاء (عنوان فقط)	
(1-6-4) عام	(1-4-7)
(2-6-4) توفير الموارد	(2-4-7)
(3-6-4) بيانات العملاء	(3-4-7)
(4-6-4) التحقق من المنتج المشتري	
(7-4) ضبط المنتج المورد من العملاء	(4-5-7)
(8-4) تمييز وتنقية المنتج	(3-5-7)
(9-4) ضبط العمليات	(3-6) > (4-6) > (1-5-7) > (2-3-7)

جدول (ب-2) للتعاقد بين الأيزو 9001:2000 و الأيزو 9001:1994

الأيزو 2000-9001	الأيزو 1994-9001
(1) المجال	(1)
(1-1) عام	
(2-1) تطبيق	
(2) مرجع القياسي	(2)
(3) تعريفات ومصطلحات	(3)
(4) نظام إدارة الجودة (عنوان فقط)	
(4-1) متطلبات عمية	(1-2-4)
(2-4) متطلبات التوثيق (عنوان فقط)	
(1-2-4) عام	(2-2-4)
(2-2-4) دليل الجودة	(1-2-4)
(3-2-4) ضبط الوثائق	(1-5-4) (2-5-4) (3-5-4)
(4-2-4) ضبط العمليات	(16-4)
(5) مسؤولية الإدارة (عنوان فقط)	
(1-5) فترات الإثبات	(1-1-4)
(2-5) التركيز على الزبون	(2-3-4)
(3-5) سياسة الجودة	(1-1-4)
(4-5) التخطيط (عنوان فقط)	
(1-4-5) أهداف الجودة	(1-1-4)
(2-4-5) تخطيط نظام إدارة الجودة	(3-2-4)
(5-5) المسؤولية والصلاحية والامتثال (عنوان فقط)	
(1-5-5) المسؤولية والصلاحية	(1-2-1-4)
(2-5-5) ممثل الإدارة	(3-2-1-4)
(3-5-5) الاتصال الداخلي	
(6-5) مراجعة الإدارة (عنوان فقط)	
(1-6-5) عام	(3-1-4)
(2-6-5) مخلفات المراجعة	
(3-6-5) مخرجات المراجعة	
(6) إدارة الموارد (عنوان فقط)	
(1-6) توفير الموارد	(2-2-1-4)
(2-6) الموارد البشرية (عنوان فقط)	
(1-2-6) عام	(2-2-1-4)
(2-2-6) كفاءة واقتربة والتدريب	(18-4)
(3-6) مهنية تقنية	(9-4)
(4-6) بيئة العمل	(9-4)
(7) تحقيق المنتج (عنوان فقط)	
(1-7) التخطيط لتحقيق المنتج	(3-2-4) (1-10-4)
(2-7) للمصنعات ذات العلاقة بالزبون (عنوان فقط)	
(1-2-7) تحديد المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	(2-3-4) (4-4-4)
(2-2-7) مراجعة المتطلبات ذات العلاقة بالمنتج	(2-3-4) (3-3-4) (4-3-4)
(3-2-7) الاتصال مع الزبون	(2-3-4)
(3-7) التصميم والتطوير (عنوان فقط)	
(1-3-7) تخطيط التصميم والتطوير	(2-4-4) (3-4-4)
(2-3-7) مخلفات التصميم والتطوير	(4-4-4)

ملحق (٣)

متطلبات المواصفات العالمية ٩٠٠١

الموضوع	م
إعداد وتوثيق دليل للجودة	١
إعداد وتوثيق لوائح إجراءات لكافة أنشطة العمل	٢
القدرة علي تتبع وتقصى كافة مكونات المنتج حتي مصدرها	٣
تقييم كل الموردين ومتابعة أدائهم	٤
الاحتفاظ بسجل كل المنتجات غير المطابقة	٥
حظر دخول المخازن إلا علي حاملي تصاريح الدخول	٦
الاحتفاظ بسجل موضحا به حالة المراجعة للوثائق والمستندات	٧
الاحتفاظ بسجلات لعمليات التدقيق الداخلي	٨
الاحتفاظ بنسخة اضافية من سجلات الجودة للرجوع اليها في حالة : تلف أوضاع النسخة الأصلية	٩
إعداد وتوثيق وتطبيق لائحة لمراجعة العقود	١٠
أن تتم مراجعة التصميم بواسطة أشخاص مستقلين عن التصميم (أي من غير المشاركين الأصليين في عملية التصميم)	١١
أن يقوم بأنشطة الفحص والاختبار أفراد مستقلون تماما عن أنشطة الانتاج	١٢
أن يتم القائمين بأعمال الفحص والاختبار	١٣
الاحتفاظ بسجلات العقد طوال فترة سريان العقد	١٤
أن تتم معايرة أجهزة الفحص والاختبار بواسطة معامل معايرة معتمدة	١٥
أن يجري تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي علي فترات ثابتة	١٦
أن يجري فحص ومسح وتقييم دوري للمواد المخزنة	١٧
أن يتم الرجوع الي العميل في أي شأن يختص المنتجات الغير مطابقة	١٨

تابع ملحق (٣)

متطلبات المواصفات العالمية ٩٠٠١

م	الموضوع
١٩	أن يتم التحقق من المواد الموردة من العميل ويخصها قبل ادخالها في المنتج
٢٠	أن يكون الالتزام بالجودة مفهوما لجميع أفراد الشركة
٢١	يتم اعتماد كافة الوثائق بواسطة مدير الجودة قبل إصدارها
٢٢	يجب أن تخضع كافة بالشركة للامحة مراقبة لوثائق
٢٣	يجب تطبيق لوائح إجراءات موثقة على كافة الأعمال والمهام المؤثرة في جودة المنتج
٢٤	استيفاء واستكمال كافة الفحوصات والاختبارات ومراجعة واعتماد كافة السجلات قبل تسليم المنتج للعميل
٢٥	تنفيذ عمليات المعايرة على جميع أجهزة الفحص والاختبار المستخدمة بالمصنع
٢٦	الاحتفاظ بسجلات الجودة لفترة أدناها ثلاث سنوات
٢٧	تنفيذ عمليات التدقيق الداخلي بواسطة فريق من المدققين برئاسة مدير الجودة
٢٨	صياغة كافة لوائح الإجراءات بواسطة ممثل الإدارة لضمان توافقها وتأنفها كافة اللوائح .
٢٩	أن يقوم مدير الجودة باعتماد أية تعديلات يتم ادخالها على لوائح الإجراءات قبل إعادة إصدارها
٣٠	حظر تداول لوائح إجراءات مكتوبة بخط اليد

ملحق رقم (٤)

Dear Trainer,

The following guidelines are provided as suggestions to help you manage your course more smoothly.

1. The Participants in this course are expecting that the course will meet the course objectives listed in the course description.
2. Break schedule

Timings	Details	No. of Minutes
08:00 – 09:15	Session 1	75
09:15 – 09:30	Snack Break	15
09:30 – 10:45	Session 2	75
10:45 – 10:55	Snack Break	10
10:55 – 12:10	Session 3	75
12:10 – 12:50	Lunch Break/Prayer Time	40
12:50 – 02:00	Session 4	70
02:00 – 02:10	Snack Break	10
02:10 – 03:30	Session 5	80
Total Training Hours		6 hours:15 min.

3. Add any new names to the Attendance Sheet.
4. Take attendance at the beginning of each session.
5. Submit Attendance Sheets to TMU at the end of each day.
6. Before 9.00 a.m. on Day 1 of the course, please place the Attendance Sheet on the clipboard outside the training room TMU will photocopy this report and return it to the clip.
7. Submit the Trainee Information Correction Form to TMU at the end of Day 1 of the course.
8. Plan your training to allow for a 30-minute evaluation period at the end of the final day of training (or earlier, if an exam will be given). An IOB staff member will meet with the training participants at this time.
9. Submit the Trainee Evaluation Forms to TMU at the end of the course.

We thank you for your cooperation and would like to hear your suggestions on how we can better help you.

TRAINING MANAGEMENT UNIT (TMU)

ملحق رقم (٥)

مثال علي الإدارة بالاجراءات

عند تقييم الطلاب

وحدة توكيد الجودة

دليل

الأفعال التي يجب أن يبدأ بها السؤال بهدف قياس المهارات التي أكتسبها

الطلاب (Action Verbs)

أولاً : مهارات المعرفة والفهم : Understanding and Knowledge Skills

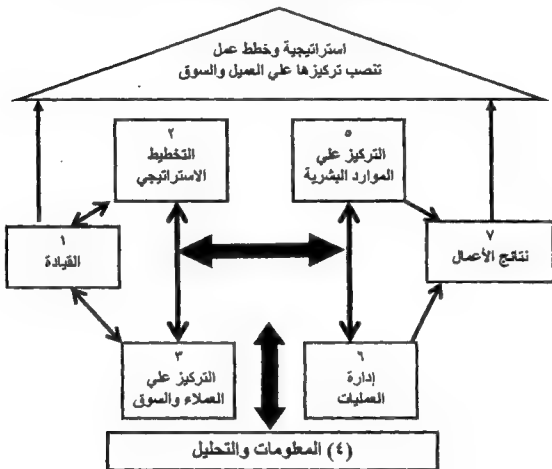
<ul style="list-style-type: none"> Analyze حلل Demonstrate اشرح Differentiate, Distinguish فرّق Summarize لخص Assess قيم Display اعرض Converse تكلم عن 	<ul style="list-style-type: none"> Mention , List أذكر Record سجل Illustrate, Elucidate وضح Identify, Define عرف Choose, Select اختار Describe لوصف Translate ترجم
---	---

ثانياً : للمهارات للذهنية : Intellectual Skills

مهارات التحليل :	مهارات التطبيق :
<ul style="list-style-type: none"> Discuss ناقش Comment علق على Conclude استنتج Compare قارن 	<ul style="list-style-type: none"> Apply طبق Formulate كون (صاغ) Determine حدد Estimate قدر Document وثّق Measure قيس Solve حل Implement استخدم
<p><u>المهارات المهنية :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Interpret فسر Construct أنهي 	

ملحق رقم (٦)

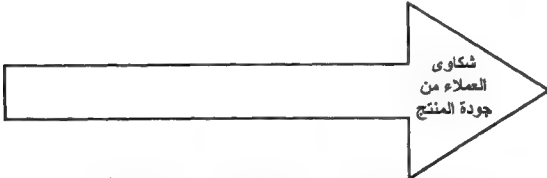
معايير الجودة لـ : بولدرج Boldrige



ملحق رقم (٧)

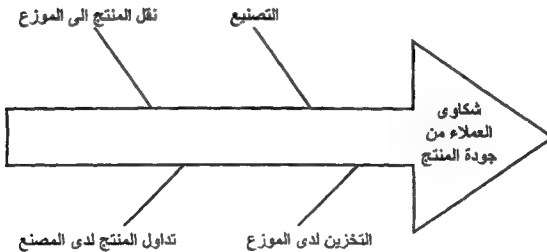
خطوات عظمة السمكة في حل المشكلة لايشكاوا

اولا : رسم الجزء الاول من المخطط ودون وصف المشكلة المراد حلها في رأس السمكة . مع كتابة المشكلة بشكل دقيق ومختصر .

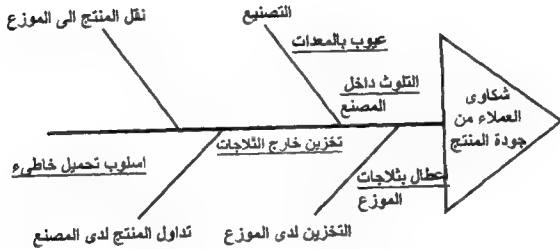


ثانيا : الاجتهاد في كتابة العناصر الاساسية المكونة او المؤثرة على المنتج او الخدمة مثل مشكلة انتاجية : المعدات - بيئة العمل - الخامات - العمالة - القياسات . ومن ثم فقد تتحدد المشاكل التي تواجه المؤسسة فيما يلي :

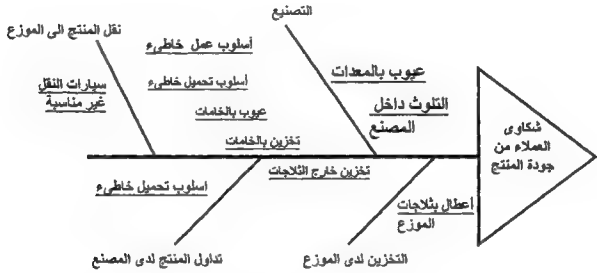
- التصنيع .
- نقل المنتج الي الموزع .
- التخزين لدى الموزع
- تداول المنتج لدى الموزع .



ثالثا : كتابة كل الأشياء المؤثرة على كل سبب من الاسباب الرئيسية . مع ملاحظة كتابة كل ما هو مؤثر فى هذا السبب او العنصر وعدم استبعاد اى شىء فى هذه المرحلة وعدم إهمال اى سبب بغض النظر عن التوقع لعلاقته بالمشكلة الاصلية .



رابعا : يتم تحليل كل الاسباب المدونة فى المخطط ونجد أن بعض الاسباب يمكن استبعادها نتيجة لوجود معلومات متاحة تؤكد أن هذا السبب غير موجود لدينا . البعض الآخر قد يحتاج عمل فحوصات او اجراءات للتأكد من كون هذا السبب حقيقى . وبالتالي فستنتهى ببعض الاسباب المحتملة وبعد الفحص والقياسات نصل الى سبب او أسباب حقيقية .



وباستخدام هذا النموذج في تحليل المشكلات بهدف التحسين المستمر ،
 سوف نجد أن هناك أسباباً جوهرية مسئولة عن النتيجة النهائية (المشكلة) وهو
 ما يتفق في نفس الوقت مع قاعدة باريتو التي تقول أن ٢٠ % من الأسباب
 تؤدي إلى ٨٠ % من النتائج .

ملحق رقم (٨)

قائمة استقصاء التعرف علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة

المستقبل	الوضع الحالي	السمات الأساسية
		<p>(١) السمات الأساسية</p> <ul style="list-style-type: none"> الشركة مكان مريح نفسيا فهي أشبه ما تكون بيت العائلة . الشركة مكان يشتغل بالنشاط والحياة وكل الموظفين يقومون بأعمال هامة . المهم هو نتائج آخر الشهر ويسود بين الموظفين روح المنافسة والانتاج . اللوائح هي الأهم في بيئة العمل والمحافظة علي النظام هي الشغل الشاغل للشركة .
		الاجمالي
		<p>(٢) أسلوب القيادة :</p> <ul style="list-style-type: none"> الإدارة تدور حول الإشراف والتوجيه وتراعي الاعتبارات الانسانية أكثر من العملية فالمدير قائد . الإدارة خارج اللوائح دائما تبحث عن الفرص الجديدة وتدخل في مخاطر . الإدارة هي قياس النتائج دوريا وتتميز بدرجة من اللامبالاة للاعتبارات الانسانية . المديرون يديرون الأوراق أكثر مما يديرون الأفراد فهم يهتمون باللوائح والاجراءات أكثر مما يهتمون بالانتاج فهم مديرون وليسوا قادة .
		الاجمالي
		<p>(٣) أسلوب العمل :</p> <ul style="list-style-type: none"> وحدة العمل هي الفريق ، وعلي أساسه تجدد المهام والمكافآت وحدة العمل هي الفرد ، وله حرية كبيرة طالما كان ذلك في مصلحة ابتكار حلول جديدة أو تذليل مشكلات ، وسرعة إيقاع العمل . القوة الدافعة للعمل هي المنافسة بين الموظفين لتحقيق الانجازات المطلوبة منهم ، فوحدة العمل هي الفرد الذي ينافس زميلة . الروح المائدة في بيئة العمل هي الالتزام وبناء عليها يتقرر الأمان الوظيفي .
		الاجمالي

تابع ملحق رقم (٨)

قائمة استقصاء التعرف علي الثقافة التنظيمية للمؤسسة

المستقبل	الوضع الحالي	السمات الأساسية
		<p>(٤) سم الشركة :</p> <ul style="list-style-type: none"> • سر تماسك الشركة هو ولاء الموظفين للقائد . • سر نجاح الشركة هو الابتكار والتفكير خارج الصندوق . • سر بقاء الشركة هو الاصرار علي تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف المحددة لكل فرد . • سر بقاء الشركة هو روح الالتزام بين الموظفين بالاجراءات والتوقيعات .
		الاجمالي
		<p>(٥) بؤر التركيز الاستراتيجية :</p> <ul style="list-style-type: none"> • التدريب وتوجيه الموظفين وبناء الثقة علي المكشوف والمشاركة في صناعة القرار . • الابتكار والتجديد وإصدار منتجات جديدة والتغلب علي المنافسين الخارجيين . • الانجاز والتغلب علي المنافسين الخارجيين والداخليين والاستجابة لتقلبات السوق والمنافسين بشكل تقليدي بالجوء الي تخفيض التكاليف وحروب الأسعار والتسويق • استراتيجية تدعم النظام عن طريق إرساء إجراءات ونظم محاسبية ورقابية ومتابعة لجميع الأقسام .
		الاجمالي
		<p>(٦) معايير النجاح :</p> <ul style="list-style-type: none"> • تركز معايير نجاح الشركة في كفاءة إدارة الأفراد وقابليتهم التعليمية والتدريبية وارتفاع الروح المعنوية لفريق العمل . • النجاح هو نجاح المنتجات الجديدة في اختراق الأسواق واكتشاف الحلول الجديدة لمشكلات العملاء . • النجاح يتحدد بناء علي نصيب الشركة من السوق وموقعها بالنسبة لمنافسيها . • النجاح هو الالتزام بتوقيعات التسليم وابداء المهام في مواعيدها المحددة من خلال التخطيط السليم .
		الاجمالي

تابع ملحق رقم (٨)

تسجيل نتائج الاستقصاء

يتم حساب مجموع أوزان البدائل المتمثلة أي تجمع كل أوزان البديل (أ) وحدها ، وترصد داخل خانة (أ) في النتائج وتجمع كل أوزان البديل (ب) وحدها ، وترصد داخل خانة (ب) في النتائج ، وهكذا مع (ج) و (د) . بعد ذلك يتم قسمة كل مجموع من الأربعة علي ٦ ، ويعتبر ناتج القسمة هو النتيجة النهائية ، التي تعرض في الخانات - بعد ذلك أجر نفس العملية من البداية ، ولكن هذه المرة ، لرصد رؤيتك المستقبلية لثقافة الشركة كما تريد أن تراها ، بعد خمس سنوات مثلاً . وسجل الدرجات النهائية داخل جدول معنون " المستقبل "

المستقبل	
٥٥	أ
٢٠	ب
٢٠	ج
٥	د
١٠٠	اجمالي

الوضع الحالي	
٣٥	أ
٣٠	ب
٢٥	ج
١٠	د
١٠٠	اجمالي

ملحق رقم (٩)

مشروعات الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم العالي التي أقرت في المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي خلال الفترة من ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠
المشروع رقم (١) :

إعداد تشريع جديد للتعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلية والبنية الأساسية للتعليم العالي .
المشروع رقم (٢) :

إعداد خريطة جديدة لمنظومة التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلية والبنية الأساسية للتعليم العالي . ومجال ضوابط إنشاء الكليات والمعاهد .
المشروع رقم (٣) :

تطوير وإعادة هيكلة كليات التربية وإعداد المعلمين - ويلبي هذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلية .
المشروع رقم (٤) :

إنشاء مركز قومي لتطوير التقنيات والوسائل التعليمية وتطوير نظم وآليات الاختبار - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير نظم وطرق التدريس والتعليم ومجال نظم الاختبارات .
المشروع رقم (٥) :

التطوير الشامل للبرامج والمناهج الدراسية والبرامج التدريبية - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير المناهج الدراسية والمحتوي العلمي للمقررات .
المشروع رقم (٦) :

تطوير نظم الالتحاق بالتعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال نظم قبول الطلاب ورعايتهم .

المشروع رقم (٧) :

تطوير المكتبات ومصادر المعلومات والموارد التعليمية - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير نظم وطرق التدريس والتعليم ، ومجال الكتب والمذكرات وما يماثلها .

المشروع رقم (٨) :

تطوير المعاهد العليا والمتوسطة - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير المعاهد العليا والمعاهد الفنية والمتوسطة .

المشروع رقم (٩) :

تقييم وتطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح وأنماط جديدة من التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير أنماط جديدة للتعليم .

المشروع رقم (١٠) :

تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار وشبكة الجامعات العليا - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الإدارة بمؤسسات التعليم العالي .

المشروع رقم (١١) :

إعادة هيكلة الأقسام العلمية - وتخطيط الهياكل التنظيمية - ويلبي هذا المشروع مجال التطوير التشريعي والهيكلية .

المشروع رقم (١٢) :

إنشاء المركز القومي لتكوين وتنمية وتطوير شئون أعضاء هيئة التدريس - ويلبي هذا المشروع مجال اختيار أعضاء هيئة التدريس ، ومجال تنمية وتقييم أداء هيئة التدريس .

المشروع رقم (١٣) :

تطوير نظم وبرامج الدراسات العليا - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

المشروع رقم (١٤) :

دعم وتنمية نظم وآليات البحث العلمي - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

المشروع رقم (١٥) :

تحديث الإدارة في منظومة التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في مؤسسات التعليم العالي .

المشروع رقم (١٦) :

إنشاء المركز القومي لتطوير القيادات الإدارية في منظومة التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في مؤسسات التعليم العالي .

المشروع رقم (١٧) :

تعميق ترابط مؤسسات التعليم العالي بقطاعات الانتاج والخدمات - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير المعاهد العليا والمعاهد المتوسطة ، ومجال تمويل التعليم العالي .

المشروع رقم (١٨) :

إنشاء مركز دراسات ومتابعة توظيف خريجي مؤسسات التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال تمويل التعليم العالي ، ومجال قبول الطلاب ورعايتهم .

المشروع رقم (١٩) :

تنمية التبادل والتعاون العلمي والبحثي مع مؤسسات التعليم العالي في الخارج والاستفادة من العلماء المصريين في الخارج - ويلبي هذا المشروع مجال تنمية وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ، ومجال تطوير الدراسات العليا

المشروع رقم (٢٠) :

التنمية الثقافية والفنية والرياضية والرعاية الاجتماعية للطلاب - ويلبي هذا المشروع مجال نظم قبول الطلاب ورعايتهم ، ومجال تطوير المناهج الدراسية والمحتوي العلمي للمقررات .

المشروع رقم (٢١) :

تنمية برامج التميز لرعاية المتفوقين والموهوبين - ويلبي هذا المشروع مجال نظام قبول الطلاب ورعايتهم .

المشروع رقم (٢٢) :

دعم مراكز التميز العلمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي وإعداد خريطة لها - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير الدراسات العليا والبحوث .

المشروع رقم (٢٣) :

تنمية مصادر إضافية متعددة لتمويل التعليم العالي - ويلبي هذا المشروع مجال تمويل التعليم العالي .

المشروع رقم (٢٤) :

إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الإدارة في مؤسسات التعليم العالي ، ومجال ضوابط إنشاء الكليات والمعاهد .

المشروع رقم (٢٥) :

النظام القومي لتعادل المؤهلات الدراسية - ويلبي هذا المشروع مجال تطوير هياكل وتقنيات الإدارة بمؤسسات التعليم العالي ، وفي مجال التطوير التشريعي والهيكل والبنية الأساسية .

ملحق رقم (١٠)

بيان بنموذج بالمشروعات المستقبلية ذات الأولوية

خلال السنوات الخمس القادمة

(المرحلة الأولى)

- ١- تطوير وإعداد هيكله كليات التربية (مرحلة أولى) .
- ٢- تطوير المعاهد العليا والمتوسطة (مرحلة أولى) .
- ٣- تطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح .
- ٤- إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد (مرحلة أولى كهيئة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات) .
- ٥- إعداد تشريع جديد للتعليم العالي .
- ٦- إعداد خريطة جديدة وقواعد بيانات لمنظومة التعليم العالي .
- ٧- تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار من خلال شبكة الجامعات .
- ٨- تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس .
- ٩- تطوير القيادات الادارية من خلال إنشاء مركز قومي .
- ١٠- تطوير برامج ومناهج الدراسة والبرامج التدريبية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (مرحلة أولى) .

ملحق رقم (١١)

بيان بنموذج بالمشروعات المستقبلية ذات الأولوية

خلال السنوات الخمس القادمة

(المرحلة الأولى)

- ١- تطوير وإعداد هيكلية كليات التربية (مرحلة أولى) .
- ٢- تطوير المعاهد العليا والمتوسطة (مرحلة أولى) .
- ٣- تطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح .
- ٤- إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد (مرحلة أولى كهيئة تابعة للمجلس الأعلى للجامعات) .
- ٥- إعداد خريطة جديدة وقواعد بيانات لمنظومة التعليم العالي .
- ٦- تعميق استخدام تقنية المعلومات وتطوير نظم دعم اتخاذ القرار من خلال شبكة الجامعات .

ملحق رقم (١٢)

توزيع الاحتياجات المالية المتوقعة
على نماذج من المشروعات المستقبلية
ذات الأولوية خلال السنوات الخمس القادمة

م	اسم المشروع	تكاليف الاجمالي	٢٠٠٢ ٢٠٠٣	٢٠٠٣ ٢٠٠٤	٢٠٠٤ ٢٠٠٥	٢٠٠٥ ٢٠٠٦	٢٠٠٦ ٢٠٠٧
١	تطوير كليات التربية (مرحلة أولى)	٢٠٠	٢٠	٢٥	٤٥	٥٠	٦٠
٢	تطوير المعاهد العليا والمتوسطة (مرحلة أولى)	١٧٥	١٥	٣٠	٨٠	٢٥	٢٥
٣	تقييم وتطوير نظم وبرامج وتقنيات التعليم المفتوح	٢٤٠	٢٠	٥٠	١٠٠	٤٠	٣٠
٤	إنشاء نظام قومي لضمان الجودة والاعتماد	٤٥	٥	١٥	١٥	٥	٥
٥	إعداد خريطة جديدة وقواعد بيانات لمنظومة التعليم العالي	٢٠	٨	١٢	—	—	—
٦	شبكة تعميق استخدام تقنية المعلومات	٤٠	١٠	١٥	١٥	—	—
	الاجمالي	٧٢٠	٧٨	١٤٧	٢٥٥	١٢٠	١٢٠

ملحق رقم (١٢)

الأنشطة والمهام	مراحل الدراسة في كل نشاط	وقت التنفيذ (الشهر / الأسبوع)											
		شهر			شهر			شهر			شهر		
		١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣	١	٢	٣
الأنشطة والمهام	١. تحديد مجالات تطبيق البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	٢. تحديد مجالات تطبيق البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	٣. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
	٤. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
الأنشطة والمهام	٥. تقييم البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	٦. تحديد مجالات تطبيق البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	٧. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
	٨. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
الأنشطة والمهام	٩. تقييم البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	١٠. تحديد مجالات تطبيق البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	١١. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
	١٢. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
الأنشطة والمهام	١٣. تقييم البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	١٤. تحديد مجالات تطبيق البرنامج وإعداد خطة العمل.												
	١٥. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												
	١٦. إعداد برنامج العمل وإعداد خطة العمل.												

ملحق رقم (١٤)

باسم الشعب

رئيس الجمهورية

قرر مجلس الشعب القانون الآتي نصه ، وقد أصدرناه :

مادة (١) :

تشكل هيئة علمية (تسمى الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد) تتمتع بالاستقلالية وتكون لها الشخصية الاعتبارية العامة ، تتبع رئيس مجلس الوزراء ، ويكون مقرها مدينة القاهرة ، وللهيئة أن تنشئ فروعاً لها في المحافظات .

مادة (٢) :

في تطبيق أحكام هذا القانون يقصد بكل من المصطلحات الآتية المعنى المبين قريباً لها :

الهيئة : الهيئة المنشأة بموجب هذا القانون .

المؤسسات التعليمية : الجامعات والكليات والمعاهد والمدارس أياً كانت مسمياتها التابعة أو الخاضعة لإشراف وزارة التعليم العالي أو وزارة التربية والتعليم أو الأزهر الشريف أو غيرها حكومية كانت أو غير حكومية .

البرنامج التعليمي : المناهج المقررات الدراسية والأنشطة التي تكسب الدارس المعرفة والمهارات والقيم اللازمة لتحقيق هدف تعليمي أو تخصص دراسي محدد ، والذي يتم منح الدارس درجة علمية أو شهادة اجتياز عند استيفاء مكوناته ومتطلباته .

المنهج : المكون المعرفي و المهارى والوجداني لتحقيق مخرجات التعليم المنشودة في فترة زمنية محددة .

التقويم : تحليل أداء المؤسسات والبرامج التعليمية وقياس مستوى جودة الأداء وتحديد ما قد يوجد من جوانب قصور وما يلزم لمعالجتها تحقيقاً لمستوى الجودة المطلوب .

ضمان الجودة : هو استيفاء الجودة لجميع عناصر العملية التعليمية من مناهج ومؤسسات وطلاب ومعلمين وأساتذة ومختلف الأنشطة التي ترتبط بالعملية التعليمية .

الاعتماد : إقرار الهيئة استيفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج التعليمي مستوى معيناً من معايير الجودة وفقاً لأحكام هذا القانون .

المعايير القياسية : هي الأسس التي تضعها اللجان المتخصصة بمشاركة جميع الجهات المعنية والمستهلكين من الخدمة التعليمية استرشاداً بالمعايير الدولية مع المحافظة على الذاتية الثقافية للأمة ، وتمثل الحد الأدنى لمستوى عناصر جودة المؤسسات أو البرامج التعليمية .

المعايير المتميزة : هي المعايير التي تحددها المؤسسة التعليمية لنفسها وتعتمدها الهيئة بشرط ألا تقل عن المعايير القياسية .

مادة (٣) :

تهدف الهيئة إلى ضمان جودة التعليم وتطويره المستمر من خلال :

- ١- نشر الوعي بثقافة الجودة .
- ٢- التنسيق مع المؤسسات التعليمية بما يكفل الوصول إلى منظومة متكاملة من المعايير وقواعد ممارسات التطوير واليات قياسي الأداء استرشاداً بالمعايير الدولية وبما لا يتعارض مع هوية الأمة .

- ٣- دعم القدرات الذاتية للمؤسسات التعليمية للقيام بالتقويم الذاتي .
- ٤- توكيد الثقة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في جودة مخرجات العملية التعليمية بما لا يتعارض مع هوية الأمة .
- ٥- التقويم الشامل للمؤسسات التعليمية وبرامجها طبقاً للمعايير القياسية والمعتمدة لكل مرحلة تعليمية ولكل نوع من المؤسسات التعليمية .

مادة (٤) :

- لهيئة في سبيل تحقيق أهدافها صلاحاً ما يلزم من إجراءات وقرارات ، وعلى الأخص :
 - ١- وضع سياسات والاستراتيجيات الخاصة بضمان جودة التعليم وإعداد تقارير التقويم والاعتماد والإجراءات التنفيذية اللازمة لذلك وإعلام المجتمع بمستوى المؤسسات التعليمية وبرامجها ومدى قدرتها على تقديم الخدمة التعليمية وفقاً لرسالتها المطلوبة .
 - ٢- وضع آليات نشر الوعي بثقافة الجودة والتطوير لدى المؤسسات التعليمية والمجتمع .
 - ٣- وضع المعايير والإجراءات لقياس مدى استيفاء المؤسسة التعليمية لشروط الاعتماد .
 - ٤- وضع أسس وقياسات استراتيجية لقيام المؤسسات التعليمية بالتقويم الذاتي .
 - ٥- وضع أسس وقواعد وإجراءات الرقابة والمتابعة الدورية للاعتماد والمراجعة والتطوير المستمر لها في ضوء المتغيرات التربوية والعلمية .
 - ٦- تعزيز البرامج والأداء في المؤسسات التعليمية ، من حيث البنية الأساسية والأنشطة الطلابية والمجتمعية والمناخ التربوي وثقافة التعليم والتعلم والبحث العلمي .
 - ٧- إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإيقافها وإلغاءها في حالة عدم استيفاء الحد الأدنى من شروط الاعتماد .
 - ٨- تقديم المشورة للمؤسسات التعليمية التي لم تحقق المستويات المطلوبة من الجودة ، وذلك من خلال تقارير مكتوبة تبين جوانب القصور وما يلزم اتخاذ من إجراءات لتحقيق مستوى الجودة المطلوب .
 - ٩- مراجعة وتطوير المعايير القياسية ومؤشرات قياس عناصر جودة التعليم بالتنسيق مع جميع الجهات صاحبة الصلاحية والمستفيدين من الخدمة التعليمية .
 - ١٠- الترخيص للأفراد ومنظمات المجتمع المدني وغيرها ممن تتوفر فيهم الشروط والمواصفات التي تحددها الهيئة بممارسة أعمال التقويم والقيام بزيارات المراجعة للمؤسسات التعليمية واستماعة الهيئة بهم في هذه الأعمال .
 - ١١- اقتراح التعديلات المطلوبة بأهداف ونظام عمل الهيئة في ضوء المستجدات والتطورات .
 - ١٢- إقامة علاقات تعاونية مع هيئات ومنظمات ضمان جودة التعليم والاعتماد نظرية على المستويين الإقليمي والدولي بهدف الاعتراف المتبادل بشهادات الاعتماد وفق نوابت الأمة .
 - ١٣- المشاركة في المؤتمرات الدولية وتنظيم مؤتمرات محلية إقليمية ودولية لنظم وأنشطة الجودة والاعتماد في التعليم .

مادة (٥) :

- للمؤسسات التعليمية العاملة في مصر التي لا تخضع لأحكام هذا القانون أن تطلب إلى الهيئة القيام بأعمال التقويم والاعتماد لها .
- ويجوز للهيئة القيام بأعمال التقويم والاعتماد للمؤسسات التعليمية العربية والاجنبية غير العاملة في مصر ، وذلك بناء على طلب هذه المؤسسات .

مادة (٦) :

- تحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون قواعد وإجراءات إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإيقافها وإلغاءها والقواعد التي تكفل سرية تداول أية بيانات أو معلومات تتعلق بهذه الإجراءات .

مادة (٧) :

- تكون شهادات الاعتماد التي تمنحها الهيئة صالحة للمدة التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون ، ويجوز لمجلس إدارة الهيئة تجديد الشهادة أو إيقافها أو إلغاؤها في ضوء ما تسفر عنه عمليات المتابعة والمراجعة الدورية خلال المدة المحددة وفقاً للضوابط التي تضعها اللائحة التنفيذية لهذا القانون .
- ويجوز التظلم من القرارات الصادرة عن الهيئة في شأن منح شهادات الاعتماد أو تجديدها أو إيقافها أو إلغاؤها أمام لجنة التظلمات التي يصدر قرار بتشكيلها من رئيس مجلس إدارة الهيئة .
- وتنظم اللائحة التنفيذية إجراءات تشكيل لجنة التظلمات ونظام عملها .

أحمد المروى

PM ٠٥:٢٧, ٢٠٠٧-١٧-٠٨

مادة (٨) :

يحدد مجلس إدارة الهيئة رسوم إصدار شهادة الاعتماد للمؤسسة التعليمية بما لا يجاوز خمسين ألف جنية بما يتفق مع طبيعة كل شهادة ومؤسسة .

ويحدد مجلس الإدارة رسوم التظلم من القرارات التي تصدرها الهيئة على النحو المشار إليه في الفقرة الثانية من المادة السابقة بما لا يجاوز خمسة آلاف جنية للقرار الواحد .

مادة (٩) :

تتم عمليات التقييم والاعتماد بموضوعية وشفافية ولا يجوز تعديل نتائج عمليات التقييم والاعتماد التي تنتهي إليها كل مرحلة من المراحل إلا إذا ثبت أنها لم تتم طبقاً لأسس التقييم والمعايير المعتمدة .

ويحظر على كل من ارتبط بالمؤسسة التعليمية بمصلحة ما على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون أن يشارك في أعمال التقييم والاعتماد .

كما يحظر على كل من شارك في أعمال التقييم والاعتماد تقديم استشارات أو دورات تدريبية للمؤسسة محل التقييم ، أو الإفصاح عن البيانات والمعلومات المتعلقة بأعمال التقييم قبل صدور قرار الهيئة .

مادة (١٠) :

تلتزم الهيئة بإخطار المؤسسة كتابة بتقرير التقييم خلال تسعة أشهر من تقديم المؤسسة للطلب المستوفى ، وتقديم نسخة إلى الوزارات والجهات الحكومية المختصة وإتاحة اطلاع الكافة عليه على أن يتضمن التقرير بياناً بكافة عناصر التقييم والاعتماد وحديثيات القرار .

وتمنح شهادة الاعتماد إذا تبين من عملية التقييم استيفاء المؤسسة التعليمية والبرنامج للمعايير المعتمدة خلال ستين يوماً من تاريخ الإخطار الكتابي ، فإذا وجد قصور في استيفاء هذه المعايير تحدد المؤسسة المدة اللازمة لاستيفاء جوانب القصور ثم تخطر الهيئة لاعادة التقييم ، ولا تمنح شهادة الاعتماد إلا بعد تلافى جوانب القصور .

مادة (١١) :

تلتزم الهيئة برفع تقرير سنوي عن نتائج أعمالها وتوصياتها لرئيس الجمهورية ورئيس مجلس الشعب ورئيس مجلس الوزراء

مادة (١٢) :

تلتزم المؤسسات التعليمية الخاضعة لأحكام هذا القانون بالتقدم للحصول على شهادة الاعتماد . ويتولى الوزراء المختصون كل في مجال اختصاصه ، تحديد آجال لاستيفاء المؤسسات القائمة في تاريخ العمل بهذا القانون أو التي تنشأ بعد هذا التاريخ المعايير المعتمدة والتقدم للحصول على شهادة الاعتماد . فإذا لم تتقدم المؤسسة للحصول على هذه الشهادة خلال الأجل المحدد أو أسفرت عملية التقييم عن عدم استيفائها المعايير المعتمدة خلال المدة المحددة يكون للوزير المختص بالتشاور مع الهيئة اتخاذ الإجراءات أو التدابير المناسبة لتصحيح أوضاع المؤسسة وفقاً لأحكام القانون الخاضعة له . ومن قبيل ذلك تأهيل المؤسسة على نفقتها أو إلزامها بتغيير الإدارة أو إيقاف قبول طلاب جدد بالأقسام المختلفة للمؤسسة حتى تتم استيفاء كافة المعايير وذلك خلال عام دراسي واحد .

مادة (١٣) :

على أجهزة الدولة والمؤسسات التعليمية معونة الهيئة في أداء مهامها وتيسير مباشرتها للأعمال اللازمة لتحقيق أهدافها وتزويدها بما تطلبه من بيانات أو معلومات تتعلق بذلك .

التعليم ممن لهم دراية كافية في مجال تكوين الأداء وضمان جودة التعليم في جميع مجالاته ولا تتعارض مصالح أي منهم مع أهداف الهيئة
وبعين القرار من بين أعضاء المجلس رئيساً وثلاث نواب للرئيس ، أحدهم لشئون التعليم العالي والآخر لشئون التعليم قبل الجامعي والثالث لشئون الأثر ، ويحدد القرار المعاملة المالية لهم وما يتقاضاه باقي أعضاء المجلس من مكافآت وبدلات .
ويحل أسبق النواب الحاضرين في قرار التشكيل محل رئيس مجلس الإدارة في مباشرة اختصاصه حال غيابه .
وتكون مدة عضوية مجلس الإدارة أربع سنوات قابلة للتجديد لمدة واحدة ممتلئة .

مادة (١٥) :

مجلس إدارة الهيئة هو السلطة العليا المهيمنة على شئونها وتصريف أمورها وله أن يتخذ ما يراه مناسباً من القرارات اللازمة لتحقيق أهدافها وعلى الأخص :
١- وضع السياسة العامة وخطط وبرامج وأنشطة الهيئة التي تكفل تحقيق أهدافها .
٢- إقرار الهيكل التنظيمي للهيئة ، وجدول توصيف الوظائف بها .
٣- وضع اللوائح المالية والإدارية والفنية واللوائح المتعلقة بنظام العاملين بالهيئة وغيرها من اللوائح ، وذلك دون التقيد بالقيود والتظيم الحكومية .
٤- التصديق على منح شهادات الاعتماد أو تجديدها أو إلغائها أو إلغائها .
٥- الموافقة على مشروع الموازنة السنوية للهيئة ومشروع ميزانيتها وحسابها الختامي .
٦- تحديد فئات رسوم إصدار شهادات الاعتماد ومقابل الخدمات التي تطلبها المؤسسات التعليمية وذلك وفقاً للحدود المبينة في هذا القانون ولائحته التنفيذية .
٧- قبول المنح والندوات والهيئات والوصايا والإعانت غير المشروطة التي تقدم للهيئة من غير المؤسسات التعليمية الخاضعة للتقييم وذلك بما لا يتعارض مع أهدافها .
٨- اعتماد التقارير السنوية عن نتائج أعمال الهيئة .
٩- النظر في الموضوعات التي تطلب الوزارات أو الجهات الحكومية المختصة أو رئيس مجلس الإدارة عرضها على المجلس من المسائل المتصلة بنشاط الهيئة .
١٠- الموافقة على إنشاء فروع للهيئة في المحافظات .

مادة (١٦) :

يجتمع مجلس إدارة الهيئة مرة على الأقل كل شهر وكلما دعت الضرورة إلى ذلك بدعوة من رئيسه .
كما يجوز انعقاد المجلس بناء على طلب سبعة من أعضائه وفي كل الأحوال لا يكون انعقاد صحيحاً إلا بحضور أحد عشر عضواً على الأقل على أن يكون من بينهم الرئيس أو أحد نوابه ، أو تصدر قراراته بأغلبية أصوات الحاضرين ، وعند التساوي يرجح الجانب الذي من الرئيس .
وللمجلس الإدارة أن يشكل من بين أعضائه لجنة أو أكثر يعهد إليها بصفة مؤقتة ببعض اختصاصاته أو بإداء مهمة محددة .
و للمجلس أن يدعو لحضور اجتماعه من يرى الاستعانة بهم من ذوي الخبرة في مجال عمل الهيئة دون أن يكون لهم حق التصويت .

مادة (١٧) :

يتولى رئيس مجلس إدارة الهيئة الإشراف على حسن سير العمل بها ، بما يكفل تحقيق الهيئة لأهدافها وعلى الأخص :
١- إدارة الهيئة وتصريف شئونها في إطار السياسة التي يقرها مجلس إدارة الهيئة .
٢- متابعة تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
٣- اقتراح السياسة العامة للهيئة وخطط عملها .
٤- إصدار شهادات الاعتماد وتجديدها وإلغائها بعد موافقة مجلس إدارة الهيئة .

- ٥- اقتراح مشروعات اللوائح المالية والإدارية والفنية واللوائح المتعلقة بنظام العاملين بالهيئة وغيرها من اللوائح وذلك كله دون التقيد بالقواعد والنظم الحكومية .
- ٦- إعداد تقارير دورية عن نشاط الهيئة وعرضها على مجلس الإدارة .
- ٧- الإشراف على إعداد مشروع الموزنة السنوية للهيئة ومشروع ميزانيتها وحسابها الختامي والعرض على مجلس الإدارة .
- ٨- إعداد برامج تدريب الكوادر البشرية المنوط بها تنفيذ خطط وسياسات الهيئة وإقليم الأعمال المنوطة بها .
- ٩- إجراء التنسيق اللازم مع الوزارات والجهات الحكومية وغيرها من الجهات المعنية في الأمور ذات الاهتمام المشترك .

مادة (١) :

يتولى رئيس مجلس إدارة الهيئة تمثيلها أمام القضاء وفي صلاحتها بالغير .

مادة (١٩) :

تستعين الهيئة في أداء عملها بعدد كاف من العاملين المؤهلين ويكون لها إنشاء الإدارات الفنية ، وتشكل اللجان المتخصصة اللازمة لتحقيق أهدافها ، ويضم الهيكل التنظيمي للهيئة ، على الأخص الإدارات الآتية :

- ١- إدارة لتطوير والمتابعة .
 - ٢- إدارة للمواصفات وتحديد معايير الجودة .
 - ٣- إدارة الاعتماد .
 - ٤- إدارة المعلومات .
 - ٥- إدارة الشؤون المالية والإدارية .
 - ٦- إدارة المنظمات .
 - ٧- إدارة للتدريب .
- وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون اختصاصات كل إدارة .

مادة (٢٠) :

تتكون موارد الهيئة من المصادر الآتية :

- ١- ما تخصصه لها الدولة من اعتمادات في السنوات الخمس الأولى من بدء نشاطها ما لم تنقض الضرورة بغير ذلك .
- ٢- مقابل الخدمات والاستشارات التي تؤديها الهيئة في نطاق تحقيق أهدافها .
- ٣- رسوم إصدار شهادات الاعتماد للمؤسسة التنظيمية ورسوم التنظيم من قرارات الهيئة .
- ٤- المنح والتبرعات والهبات والوصايا والإعاقات التي يوافق مجلس الإدارة على قبولها بما لا يتعارض مع أهداف الهيئة وبما يتفق مع أحكام القانون .
- ٥- عائد استثمار أموال الهيئة .
- ٦- حصيله التبرعات المنصوص عليها في المادة (٢٣) من هذا القانون .

مادة (٢١) :

يكون للهيئة موازنة مستقلة تعد على نمط موازنات الهيئات الاقتصادية ، وتبدأ السنة المالية للهيئة مع بداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها .

وتودع أموال الهيئة في حساب بالبنك المركزي ، ويرحل فلفض هذا الحساب من سنة إلى أخرى .

مادة (٢١) :
يكون للهيئة موازنة مستقلة تعد على تمط موازنات الهيئات الاقتصادية ،وتبدأ السنة المالية للهيئة مع بداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهائها .
وتودع أموال الهيئة في حساب بالبنك المركزي ،ويرحل فائض هذا الحساب من سنة إلى أخرى .

مادة (٢٢) :
أموال الهيئة أموال عامة ، ولها في سبيل اقتضاء حقوقها اتخاذ إجراءات الحجز الإداري .

مادة (٢٣) :
مع عدم الإخلال بأية عقوبة أشد ينص عليها أي قانون لخر يعاقب على مخالفة الحظر المنصوص عليه في المادة (٩) من هذا القانون بغرامة لا تقل عن عشرين ألف جنيه ولا تجاوز خمسين ألف جنيه .

مادة (٢٤) :
تصدر للسلطة التنفيذية لهذا القانون بقرار من رئيس الجمهورية خلال سنة أشهر من تاريخ بدء العمل بهذا القانون

مادة (٢٥) :
ينشر هذا القانون في الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالي لتاريخ نشره
يبصم هذا القانون بخاتم الدولة ، وينفذ كقانون من قوانينها .

صدر برئاسة الجمهورية في ٩ جمادى الأولى سنة ١٤٢٧ هـ (الموافق ٥ يونيو سنة ٢٠٠٦ م)

زيدان
١٤٢٧ هـ - ٢٠٠٦ م PM
بسم الله الرحمن الرحيم
شكرا عزيزي على مجهودك الرائع
و نتمنى للمزيد
زيدان

ملحق رقم (١٥)

(ملاحق) الاعتماد وضمان الجودة في التعليم العالي في مصر

الملحق (١) : مواصفات النظراء المراجعين وضوابط تعيينهم . وإعدادهم وضوابط تكوين فريق المراجعة .

الملحق رقم (٢) : قواعد السلوك للنظراء المراجعين .

الملحق رقم (٣) : دور ممثل المؤسسة (الميسرين في إعداد التقارير الداخلية وعمليات التطوير بالمشاركة والاعتماد .

الملحق رقم (٤) : دليل إرشادي ونموذج لمواصفات وتقرير المقرر السنوي .

الملحق رقم (٤أ) : نموذج لمواصفات المقرر .

الملحق رقم (٤ب) : نموذج لتقرير المقرر السنوية .

الملحق رقم (٥) : الدليل الإرشادي ونماذج لتوصيف البرنامج وتقرير البرنامج

الملحق رقم (٥أ) : نموذج توصيف البرنامج .

الملحق رقم (٥ب) : نموذج تقرير البرنامج .

الملحق رقم (٦) : دليل إرشادي ونماذج لتقارير التقويم الذاتي السنوية للكلية .

الملحق رقم (٦أ) : نموذج لتقارير التقويم الذاتي السنوية للكلية

الملحق رقم (٧) : الدليل الإرشادي للمراجعة الاستراتيجية الدورية للأنشطة

التعليمية وإعداد تقرير المراجعة الاستراتيجية الدوري .

الملحق رقم (٧أ) : نموذج لتقرير المراجعة الاستراتيجية الدورية .

الملحق رقم (٨) : مخطط عام لجدول تقليدي لزيارات ميدانية .

الملحق رقم (٩) : نقاط الحث للمؤسسات والمراجعين والطلاب والآخرين

المساهمين في المراجعات والتطوير بالمشاركة والاعتماد .

الملحق رقم (١٠) : بروتوكول التغذية الراجعة للرأي عن النتائج للمؤسسات .

الملحق رقم (١١) : البروتوكول ونقاط الحث للاجتماعات بين المراجعين وهيئة التدريس .

الملحق رقم (١٢) : البروتوكول ونقاط الحث للاجتماعات بين المراجعين والطلاب .

الملحق رقم (١٣) : نقاط الحث لمراجعة تقييم أعمال الطلاب .

الملحق رقم (١٤) : بروتوكول ملاحظة الفصل الدراسي .

الملحق رقم (١٥) : ضوابط وإجراء تقويم الزيارات الميدانية (المراجعات الخارجية) .

الملحق رقم (١٦) : ضوابط الاعتماد .

الملحق رقم (١٧) : هيكل تقرير التطوير بالمشاركة .

الملحق رقم (١٨) : هيكل تقرير الاعتماد .

ملحق رقم (١٦)

Arab Republic of Egypt
Ministry of Higher Education
Projects Management Unit (PMU)

Quality Assurance & Accreditation Project
(QAAP)

مشروع توكيد الجودة والاعتماد

Request for Proposals (RFP)
Second Cycle
Oct. 15th, 2005

APPLICATION FORM

Title of the Project: ...Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce- Assiut University.....

University/HEI	Assiut University
Faculty (for project # 3 only)	Faculty of Commerce
Project Director	Name: _____ الإسم:
Project No.	3
Project Code (for QAAP use only)	

Contents

1. Endorsements, Commitments & Declarations
2. Project Basic Data
3. Project Team/Participants
4. Project Proposal
5. Project Description
6. Framework Matrix
7. Activities and Implementation plan
8. Planned Budget for Activities
9. Dissemination & Sustainability
10. Quality Control & Monitoring
11. Overall Work Plan
12. Funding Requirements
13. Summary of the Project

3. Project Team/Participants

In the following table, the names, positions, academic credentials, and professional experiences of academic and non-academic staff to be involved in the project starting with the members of the project management team*, followed by the participants involved in the project implementation* (resume in no more than 2 pages for each participant).

N°	Name*	Position of the Member	Responsibilities in Project Implementation	Signature
Project Management Team				
1				
2				
3				
4				
5				
Project Implementation Team				
1				
2				
3				
4				
5				
6				

* All management team should sign in this sheet.

1. Endorsements, Commitments and Declarations

All submitted proposals must comply with conditions and commitments prescribed in the QAAP Operational Manual: The endorsement will imply that the university/HEI is committed to make a contribution to the proposed project equal to at least 15 percent of the requested fund either in cash and/or in kind, except for project # 2 (50%).

DETAILS OF THE INSTITUTION		
Title of the project: Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce-Assiut University.....		
Name of the Institution: <u>Faculty of Commerce- Assiut University</u>		
Address: <u>FACULTY OF COMMERCE -ASSIUT UNIVERSITY</u>		
Details of the Principal Investigator		
Name:		
Position:		
Tel:	Fax:	E-mail:
Date:		Signature:
Details of the UPMU Director		
Name: Prof. Dr. Ahmed Hassan Director of UPMU- Assiut University		
Tel: 088-2423032	Fax: 088- 2354130	Email: <u>ahassan@aun.edu.eg</u>
Date:		Signature:
Details of the University/HEI President/Dean/Director		
Name: Prof. Dr. Ezzat Abdoulla Ahmed President of Assiut University		
Tel: 088-2357007	Fax: 088- 2354130	E-mail:
Date:		Signature:
Official Stamp of the Institution		

2. Project Basic Data

➤ Project Title

Establishment of an Internal Quality Assurance System at the
Faculty of Commerce-Assiut University.....

➤ Institution

Faculty of Commerce- Assiut University

➤ Budget information

A. Requested fund (from QAAP) (L.E) = 150000

B. Co-financing (all partners, if any) (L.E) = 43000

C. Total Budget (sum A + B) (L.E) = 193000

➤ Project duration

(18) Months

4. Project Proposal

Introduction to the Project

Please write in a maximum of two to three pages (40 lines a page, font "Arial," Size "12", 1.5 line Spacing), a background statement of the project, scope, and importance of the topic, presentation of the content, beneficiaries.

Background statement of the project:

As the fact that commercial activities are expanding due to privatization and free market policy adopted by the Egyptian Government, it is very essential to have an internal system for quality assurance at the faculty of commerce in Assiut University. The new developments in the workplaces and labor market in Egypt imply that the courses and teaching methods in commercial education need to be developed.

- The quality assurance system will enable the faculty of commerce to maintain the quality in its activities which will lead to qualified graduates who meet the requirements of the workplace and free market demands.

• Scope:

Quality assurance system will help in creating internal and abroad markets for our graduates through trained staff, induction courses and supervision.

Importance of the topic:

Quality assurance system will lead setup the mission of the faculty and the strategic goals needed to achieve it. Establishment of quality assurance system in the faculty of commerce will help support the efforts made professional education and training of the students. This will support the economic and political efforts made to enhance the quality of the educational system particularly in the field of business education.

The contents:

Establishing an internal system for quality assurance in the faculty of commerce will lead to institutionalizing the assessment of educational progress, developing the current academic program in the college to meet the accreditation standards and enhancing both the faculty members' skills as well as the teaching facilities in the college.

This will be done through the following:

- Developing a statement of standards.
- Analyzing the relevant activities and mapping the procedures to be described.
- Writing the procedures.
- Revising the procedures on the light of stakeholders' views.
- Carrying out an audit of each area for which procedures have been written.

• **Beneficiaries:**

Beneficiaries are not only the students of the faculty of commerce (10000 students) but also all the faculty members in the college as well as the employees and college administration members and the stakeholders in the area (local and national).

On the other hand, the community is the major beneficiary. This community is the ultimate user of any progress gained from this project. The benefits of the project extend to include the graduate students (more than 1000 student) in the faculty of commerce, Assiut University. All of these beneficiaries will be invited to join our workshops to gain their feedback information.

5. Project Description

- Please write a maximum of three pages (40 lines a page, font "Arial," Size "12", 1.5 line Spacing), in which you describe your project, including: General objectives, methodology of the work, outputs/outcomes of the project and its assumptions and risks.

General Objectives

- 1- Set up the mission, vision of the college and the strategic goals to achieve them.
- 2- Establishing and confirming organizational commitment for culture of quality assurance.
- 3- Improving staff and employees skills through TOT workshops.
- 4- Specifying educational programs on business and commerce (the college has 5 educational programs) through the obligation writing Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values.
- 5- Establishing basic data unit at the faculty of commerce Assiut University.
- 6- Preparing annual report of the faculty.

Methodology of the work:

The methodology of work can be summarized in the following points:

- Planning, implementing, monitoring and evaluating a program for quality maximization.
- Devising a plan for introducing and developing quality maximization.
- Working out a realistic schedule based on estimates of how long each stage will take.
- Implementing the plan.
- Monitoring the implementation.
- Collecting data about the academic programs, faculty members, research and education-related community services.
- Analyzing data using different approaches: statistical and SWOT analysis.
- Workshops on annual report results.
- Workshops on quality assurance awareness and mechanism designed for employees, students, staff and teaching assistants.

Outputs/Outcomes of the Project:

1. A mission of the faculty and strategic goals to achieve it ready.
2. An organizational commitment to culture of quality assurance.

3. A formal structure of Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values.
4. A basic data unit at the faculty of commerce Assiut University.
5. Annual report of the faculty ready.
6. Disseminate information.

Assumptions and Risks:

- 1- The university at all its levels adopts the QA concept.
- 2- The university guarantees the continuity of each IQAU through financial support and sustainable operation regardless of the project fund.

On the other hand, this important project may face some risk. The risks that may interrupt such a project include:

- 1- Some of the faculty members may leave the college for any reason.
- 2- The sustainability of the project may be affected if the faculty members loose the belief in the importance of quality assurance.
- 3- For this project, in particular, the fact that we join the quality assurance program lately, this may affect the progress of the project in terms of finance.

To overcome these risks, we should:

- 1- Make sure that the culture of quality assurance is there through the devoted and sincere work and giving the example for others in the college in promoting the quality assurance culture.
- 2- The faculty members who may leave the college can be replaced by others who have the faith in quality assurance culture.
- 3- The university administration can support the college efforts in overcoming all the problems that may face the project through the financial and technical support.

6. Framework Matrix

Additional rows/space could be added to accommodate extra length of objectives, Outputs/Outcomes, and Activities (divisions are used to show that objectives, outcomes, activities could be multiples at all levels)

Code	Objective(s)	Outputs/Outcomes	Activities
I	Set up the mission, vision of the college and the strategic goals to achieve them	A. Mission of the faculty and strategic goals to achieve it ready	1. needs assessment about structure and duties of IQAU 2. selection of staff for IQAU 3. setting of information retrieval unit
II	Specifying educational programs on business and commerce (the college has 5 educational programs) through the obligation writing Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values.	A. Program specification ready B. Course specification ready	1. workshop on program specification and its template filling (WK1) 2. Distribution of program specification template within the departments and form filling 1. Workshop on course specification and its template filling (WK2) 2. Distribution of course specification template within departments and form filling 3. 1. 2. 3.
III	Establishing and confirming organizational commitment for culture of quality assurance	A. An organizational commitment for culture of quality assurance B. Awareness of staff and employees ready	1. Workshop on the concept of QA for faculty and TA presented by peers from QAAP (WK3) 1. Prepare training materials for QA at employees level 2. Workshop on the concept of QA for employees to be presented by QA unit members (WK4)
IV	Establishing basic data unit at the faculty of commerce Assiut University.	A. Course report ready B. Program report ready	1. Workshop on course reporting and its template filling (WK5) 1. Workshop on program reporting and its template (WK6) 2. Distribution of course and program reporting template and form filling

Code	Objective(s)	Outputs/Outcomes	Activities
V	Preparing annual report of the faculty	<p>A- Having draft annual report ready</p> <p>B- Having final annual report ready</p> <p>C- Having development plan</p>	<p>1- Distribution of formats and data collection for annual report components</p> <p>2- Data interpretation</p> <p>3- prepare annual faculty report</p> <p>1- Submit primary annual faculty report (PR5)</p> <p>2- Workshop to present the annual report (WK7)</p> <p>1- prepare executive development plan</p>
VI	Monitoring all activities and reporting	A- Continued monitoring and report to PMU and NQAA	<p>1- prepare 1st progress report (PR1)</p> <p>2- prepare 2nd progress report (PR2)</p> <p>3- prepare 3rd progress report (PR3)</p> <p>4- prepare 4th progress report (PR4)</p> <p>5- prepare the final form of annual report (PR5)</p> <p>6- Monitoring of all activities and finance by PMT</p>

7. Activities & Implementation Plan

Plan of activities

In the following table, you should indicate the subsequent activities of each output/outcome, its time frame and required input (human resources, material, equipment, etc.). You may repeat the tables as required in order to accommodate the number of activities. (No free style, unformatted writing is required in this Section.)

Code	Main / Basic Activity	Months																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
I.A.1	Needs assessment about structure and duties of IQAU	*																	
I.A.2	Selection of staff for IQAU	*																	
I.A.3	Setting of information retrieval unit	*																	
II.A.1	Workshop on program specification and its template filling (WK1)		*																
II.A.2	Distribution of program specification template within the departments and form filling		*	*	*														
II.B.1	Workshop on course specification and its template filling (WK2)		*																
II.B.2	Distribution of course specification template within departments and form filling		*	*	*														
III.A.1	Workshop on the concept of QA for faculty at 1st EA presented by experts from QAPAP (WK3)																		
III.B.1	Workshop on the concept of QA at departmental level			*															
III.B.2	Workshop on the concept of QA for unit formats to be presented by QA unit members (WK4)			*															
IV.A.1	Workshop on course reporting and its template filling (WK5)				*														
IV.B.1	Workshop on program reporting and its template filling (WK6)				*														
IV.B.2	Distribution of course and program reporting template and form filling				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.A.1	Distribution of formats and data collection for annual report components				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.A.2	Data interpretation				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.A.3	Prepare annual faculty report				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.A.4	Submit primary annual faculty report (PR5)				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.B.2	Workshop to present the annual report (WK7)				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.C.1	Prepare executive development plan				*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
VI.A.1	Prepare 1 st progress report (PR1)		*																
VI.A.2	Prepare 2 nd progress report (PR2)			*															
VI.A.3	Prepare 3 rd progress report (PR3)				*														
VI.A.4	Prepare 4 th progress report (PR4)					*								*					
VI.A.5	Prepare the final form of annual report (PR5)						*								*	*	*	*	*
VI.A.6	Monitoring of all activities and finance by unit	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

8. Planned Budget for Activities

In the following table, please indicate the total amounts, including the institutional co-financing costs (in L.E.) of the following budget line items:

	Budget Line	Unit Cost (in LE)	Quantity/ Amount	Requested fund (from QAAP) (in LE)	Institutional Co-financing (in LE)	Total (in LE)	%
Staff Cost	Faculty Member	48 Average	1000h	48000	20000	68000	44.56%
	Technicians	20	600h	12000	8000	18000	
	Total			60000	28000	88000	
Equipments	Computer	4000	2	8000		8000	23.32%
	Leaser Printer	2000	1	2000		2000	
	Digital Copier	20000	1	20000		20000	
	Data Show	15000	1	15000		15000	
	Total			45000		45000	
Implementation of Activities	Printing and Publication			12500		12500	27.72%
	Travel Expenses			3000		3000	
	Training activities	3000	7	21000	5000	26000	
	Internet Ports	2000	2		4000	4000	
	Use of Infrastructure				8000	8000	
	Total			36500	17000	53500	
O & M	Stationary			7500			4.40%
	Contingency (5% of the requested fund)			1000			
	Total			8500		8500	
	Grand Total			150000	43000	193000	100%

9. Dissemination & Sustainability

Please write a maximum of two pages (40 lines a page, font "Arial," Size "12", 1.5 line spacing), in which you describe the dissemination and sustainability mechanism of the project. For the sustainability of the project, please describe the long-term perspective for project results, making particular reference to various aspects such as:

- Financial sustainability (how will activities be financed after the QAAP funding has ended?).
- Institutional sustainability (will structures be established and remain in place so as to allow activities to continue?).

Dissemination and sustainability:

Dissemination and sustainability can be done through the following:

- Holding workshops on the importance of quality assurance system for the educational process in the college.
- Preparing phase-activities reports by the team to be sent to the UMPU and holding meetings.
- Establishing a website for the project to be recognized nationally and internationally.
- Extending similar activities to other faculty academic programs which are not included in the project.
- Maintain activities after the project termination through university funds.

10. Quality Control & Monitoring

A maximum of one page A4 (font Arial 12 single spaced)

Please use this section to describe your overall quality control and monitoring strategies/methodologies.

Quality Control :

The quality control is very essential to achieve the objectives of this project. Regular meetings of the project management team and the implementation team can help achieve the close control of designed targets indicated in the work plan.

Monitoring strategies:

- 1- Each month the management team will meet to:
 - a- Review the previous month activity.
 - b- Prepare a plan for the next month and responsibilities.
- 2- Reporting to PMU of the university.
- 3- Reporting to project QAAP each 6 month whears the last overall activity will be at the 18 th month just for a quality control of allover the completed project.
- 4- Evaluation sheets of workshops attendants will be collected and used to improve performance.

These quality control activities will guide and evaluate the project achievements to know where we are standing. Their guidance will help to plan the next step in the project and to make the right direction to reach the project goals and objectives.

QAAP October 2004

11. Overall Work Plan

Use the following tables to illustrate the overall work plan of the project (Core Activities, Dissemination and Sustainability, Quality Control Management of the project and its milestones)

Overall Plan of the Project

		Months																	
Code	Main / Basic Activity	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Implementation Activities																			
II.A.1	Validation of environmental specification template	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
II.B.1	Order and get environmental specification template	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
III.B.1	Preparation of environmental template	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IV.B.2	Validation of environmental and course reporting template	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IV.B.2	Validation of course and program reporting	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.A.10.2	Journal of data collection for annual report - prepare into the development plan - data interpretation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.C.1		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.A.2		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Training Activities																			
II.A.1	Workshop (1)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
II.B.1	Workshop (2)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
III.A.1	Workshop (3)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
III.B.2	Workshop (4)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IV.A.1	Workshop (5) and (6)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IV.A.2		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Dissemination and Sustainability																			
	Workshop on the importance of quality assurance system	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Establishing a Website for the project	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
V.B.7	Publication (7)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Quality Control and Handover																			
VI.A.5	Validation of environmental specification template by PPT	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
VI.A.1	Validation of environmental specification template	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
VI.A.5		*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Management of the Project																			
IA.1	Project Management	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IA.2	Project Management	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
IA.3	Setting of information retrieval work	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Monitoring	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

12. Funding Requirements

In this section you are asked to provide estimates of the funding you would require to carry out your project. Please complete the following table, assigning funds to the headings Staff costs implementation activities and co-financing.

All amounts must be expressed in L.E.

The estimated amounts given for each heading should correspond to the totals in the tables which detail the budget breakdown for each category of expenditure.

Please stick to the financial constraints

Expected Financial Schedule

N°	Date	Amount (in LE)	Justification (Milestones / Deliverables, etc.)
1	1 st month	30000	Equipment, informative meeting and staff, course and program specification
2	6 th month	45000	Expert activities and course and program reports and purchase of remained equipment
3	12 th month	45000	Faculty activities and draft annual report
4	18 th month	30000	Annual faculty report, final meeting and development plan

2. Summary of the Project

A summary of the project must be provided in English and may be included in future QAAP publications. This summary should be a snapshot and should include the main features of your project.

Project title:	Establishment of an Internal Quality Assurance System at the Faculty of Commerce-Assiut University
Objectives of the Project:	<ul style="list-style-type: none"> • Set up the mission, vision of the college and the strategic goals to achieve them. • Establishing and confirming organizational commitment for culture of quality assurance. • Improving staff and employees skills through TOT workshops. • Specifying educational programs on business and commerce (the college has 5 educational programs) through the obligation writing Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values. ▪ Establishing basic data unit at the faculty of commerce Assiut University. • Preparing annual report of the faculty
Outcomes:	<ul style="list-style-type: none"> • A mission of the faculty and strategic goals to achieve it ready. • An organizational commitment to culture of quality assurance. • A formal structure of Academic Standards and benchmarks to be validated by international standards of knowledge skills values. • A basic data unit at the faculty of commerce Assiut University. • Annual report of the faculty ready. • Disseminate information.

Please submit your proposal to the following address no latter than Oct. 15th, 2004 at 5 p.m.

QAAP Director
Projects Management Unit (PMU),
96, Ahmad Oraby St., Mohandeseen (11th floor),
Giza, Egypt

Check List

Before submitting your proposal, please make sure that it is complete and tick the boxes accordingly:

1. The title page is complete ☐
2. Endorsement, commitments and declarations ☐
3. Project basic data ☐
4. Project Management team participants are signed ☐
5. Project implementation team are specified ☐
6. Project proposal ☐
7. Project description ☐
8. Framework matrix ☐
9. Activities and implementation plan ☐
10. Planned budget for activities ☐
11. Budget is within the specified limit ☐
12. Co-finance is specified ☐
13. Staff costs and equipment costs are within the specified limit ☐
14. Dissemination and sustainability ☐
15. Quality control and Monitoring ☐
16. Overall work plan ☐
17. Funding requirements ☐
18. Summary of the project ☐
19. C.Vs for all the management and implementation teams ☐
20. Three hard copies are prepared ☐
21. One soft copy is prepared ☐

QAAP October 2006

C.V.

(For all the management and implementation team participants)

Personal Information:

Name:

Date of Birth:

Address:

Position:

Tel. No.:

Mobile No.:

Email address:

Education:

Degree	Date/Year	Place

Work Experience:

.....

.....

.....

.....

Activities in the field of Quality Assurance and Accreditation:

National:

Regional:

International:

ملحق رقم (١٧)

تقرير إنجاز محاضر

الفترة من : سبتمبر ٢٠٠٦ إلى سبتمبر ٢٠٠٧

اسم المحاضر :

الدرجة الوظيفية :

القسم التعليمي :

الكلية / الفرع :

- تعامل البيانات الواردة في هذا التقرير بصرية يتم تناولها فقط بين المحاضر ورئيس القسم وعميد الكلية ومدير إدارة الموارد البشرية. ونائب رئيس الأكاديمية لشؤون التعليم والبحث العلمي ورئيس الأكاديمية.
- تملأ البيانات بكل دقة بمعرفة المحاضر ويمكنه الرجوع لرئاسة القسم التعليمي المختص أو إدارة الكلية للتأكد من صحة بعض البيانات قبل تحريرها.
- من المفضل أن يرفق المحاضر مع هذا التقرير بعض المستندات الهامة مثل نسخة من المذكرات أو المقالات العلمية ... الخ حتى يمكن حفظها في ملفه.
- في حالة عدم تفهم ما جاء في الصفحة الأخيرة من هذا التقرير والخاص بالفقرة خامساً / التقييم العام - يرجى الرجوع إلى القسم المختص أو عميد الكلية لشرح أسلوب حساب درجة وتقدير التقييم.
- يتم ملء البيانات في هذا التقرير لتغطي الأنشطة التي أتم المحاضر إنجازها خلال عام دراسي كامل (الأول من سبتمبر من كل عام).

أولاً : النشاط التنظيمي

1-1 البدء التدريسي

ويشمل جميع الساعات التي قام المحاضر بتدريسها خلال العام الدراسي ماكنه (تفاصيل التدريسين الأول

والثاني، الفصل السابق، الدراسات العليا، الدورات المخططة وغير المخططة ... الخ).

اسم المقرر وكرده	الفترة الدورية	عدد التصوي	ساعات التدريس			إجمالي الساعات/موضوع	ملاحظات
			نظري	عملي	إجمالي		
1							الفصل الأول
2							
3							
4							
1							الفصل الثاني
2							
3							
4							
1							الفصل العملي
2							
3							

2-1 الأنشطة التعليمية المباشرة (تابع النشاط التنظيمي)

1-2-1 إعداد مذكرات دراسية

يذكر عنوان المذكرة والمقرر أو المادة أو الدورة التدريبية التي يخدمها وعدد صفحات المذكرة واللغة إن كانت بالعربية أو الانجليزية والكتب والمراجع التي تم استخلاصها منهم.

2-2-1 إعداد مادة تعليمية

يتم تدريسها لأول مرة، وغالباً ما يقصد بها مقرر جديد تم استحداثه أو تطويره بالكامل أو محاضرات في دورات تدريبية مخططة أو غير مخططة تعقد لأول مرة.

1-2-3 إعداد ملفات مقررات (يذكر أسماء المقررات والفرق الدراسية)

1-2-4 إعداد تجارب عملية جديدة (وهي التي تعد لأول مرة)

1-2-5 إعداد مساعدات تعليمية وتدريبية جديدة (وهي التي تعد لأول مرة)

3-1 الأنشطة التعليمية المعاونة (تابع النشاط التعليمي)

1-3-1 الإرشاد الأكاديمي

يذكر أعداد الطلبة الذين يشرف عليهم

2-3-1 عضوية لجان تعليمية متخصصة

(لجنة الإرشاد الأكاديمي - لجنة الجدولة - لجنة العلاقات الخارجية - لجنة التسويق وشئون الخريجين - لجنة التجهيزات المعملية - لجنة تنظيم إمتحانات .. الخ)

3-3-1 تنظيم وإدارة دورات تدريبية

4-3-1 أي نشاط تعليمي آخر مكلف به

(بمعرفة رئيس القسم أو مجلس القسم أو عميد الكلية)

4-1 يملأ هذا الجزء بواسطة رئيس القسم أو عميد الكلية

1-4-1 نتيجة استقصاء الطلبة عن الفصلين الدراسيين

2-4-1 تقويم الأداء كمرشد أكاديمي

☐ مميز ☐ مرضى ☐ غير مرضى

ملاحظات :

ثانيا : النشاط العلمي

1-2 مجل بحوث وأوراق علمية لعضو هيئة التدريس خلال العام الدراسي السابق

(تذكر البيانات باللغة العربية أو الإنجليزية)

*

[illegible]

مقبولة للنشر/ Accepted(A)

الحالة: منشورة / Published (P)

Submitted (S)/مقدمة للنشر

في المراجعة / In Revision (I)

2-2 بحوث ميدانية (تذكر البيانات)

3-2 تأليف مذكرات أو مراجع أو كتب

4-2 مقالات منشورة (دون مستوى البحث العلمي)

5-2 تقارير فنية

6-2 ترجمة كتب أو أوراق علمية

7-2 محاضرات في ندوات أو لقاءات

8-2 التسجيل في دراسات عليا لنيل درجة علمية

9-2 حضور ندوات علمية ودورات تدريبية ومحاضرات علمية

ثالثاً : النشاط الإداري

1-3 قسم أو مركز مسئولية

2-3 عضوية لجان إدارية متخصصة

لجنة شئون أعضاء هيئة التدريس - لجان النشاط الإجتماعي أو الرياضي ... الخ

3-3 الاشتراك في الأنشطة الطلابية

زيارات - رحلات ... الخ

4-3 الاشتراك في الأنشطة الرياضية الطلابية

5-3 الاشتراك في الأنشطة الاجتماعية الطلابية

6-3 الاشتراك في الأنشطة الثقافية الطلابية

7-3 حضور الندوات والمحاضرات واللقاءات العامة بالأكاديمية

رابعاً : الأنشطة المميزة

تذكر أى أنشطة مميزة قام بها المحاضر ولم تذكر فى الأنشطة السابق ذكرها فى هذه
الاستمارة أو أنشطة يرى المحاضر أو رئيس القسم أو عميد الكلية ذكرها منفصلاً لتميزها
حيث أن المحاضر قد يبذل فيها جهداً فوق العادة.

المحاضر

رئيس القسم

عميد الكلية

خامساً : التقييم العام

م	نوعية النشاط	تقييم التنبؤ السنوية للإجازة			ملاحظات
		لوزن الأنشطة	المحاضر	رئيس القسم	
1	النشاط التعليمي				
2	النشاط العلمي				
3	النشاط الإداري				
4	النشاط المتميز				
	الإجمالي				
	النسبة المئوية				
	التقدير				
	النتائج				

بيانات استرشادية

لوزن الأنشطة ونسبتها السنوية

النشاط	أستاذ/محاضر أول		استاذ محاضر ثان	محاضر ثالث	محاضر رابع
	مستوى إداري	محاضر			
النشاط التعليمي	%40	%50	%50	%50	%80
النشاط العلمي	%20	%30	%40	%40	%10
النشاط الإداري	%45	%25	%20	%20	%20
النشاط المتميز	%15	%15	%10	%10	%10
	120	%120	%120	%120	%120

التقدير العام

ممتاز من 90% إلى 120%

جيد جداً من 75% إلى أقل من

90%

جيد من 60% إلى أقل من

75%

متوسط من 50% إلى أقل من

80%

دون المتوسط أقل من 50%

ملحق رقم (١٨)

استطلاع رأي الطلاب بشأن مقرر دراسي

إسم المقرر

الفصل الدراسي/العام الدراسي : تخصص/شعبة : المستوى:

المعدل الفرمي للطلاب (أو مجموع فئويّة قطعة للطلاب الجدد)

• تستخدم نتائج استطلاع الرأي في تطوير وتحسين جودة الخدمة التعليمية وتعامل بسرعة تامة

• يرجى الإجابة بوضع علامة (✓) في المكان الذي يحدد الإجابة المناسبة.

لا توافق علي الإطلاق	لا أوافق	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً	التعليق
					1. سماع المحاضرات في زيادة قدرة الطلاب على الفهم وبالتالي استيعاب المقرر
					2. تعرض المحاضرات بشكل منظم يحقق الاستفادة للطلاب
					3. تبسط المحاضرات موضوعات المقررات الصعبة بشكل جيد
					4. تنظّم المحاضرات أسئلة وتطبيقات تساعد على فهم محتويات المقرر
					5. تم توضيح أهداف المقرر وموضوعاته وطرق التقييم في بداية الفصل الدراسي
					6. تثير المحاضرات اهتمام الطلاب لموضوعات المقرر
					7. تنطرق المحاضرة إلى التطورات العلمية والواقع العملي لموضوعات المقرر
					8. تعتمد المحاضرات في جانب منها على الأمثلة والمنهجية
					9. يتم الاستفادة بمعظم وقت المحاضرة
					10. المحاضرات تثير اهتمام الطلاب مما يساعد على الفهم والنتائج
					11. يستخدم الطلبة شبكة المعلومات (إنترنت) في تحضير المشروعات والمهام التي يطلب منهم
					12. يقوم الطلبة بتدليل الحالات العملية التي يكتفون بها

تابع ملحق رقم (١٨)

ملحق رقم ١٨

نقاط	نقاط تكملة	نقاط	نقاط إلى حد ما	نقاط	لا توافق على الإطلاق
١. يتم الاستفادة من الوقت تخصص بطريقة سليمة					
٢. يتم تنفيذ التطبيق أو التدريب ذاتيا بواسطة الطالب					
٣. يتم متابعة تنفيذ التطبيقات بواسطة المجدد					
٤. توفر الاستعانة اللازمة لتنفيذ التطبيقات / التدريب العملي					
٥. التدريب العملي / التطبيقات وسيلة لتطبيق موضوعات المحاضر					
٦. ممارسة التدريب العملي : التطبيقات ينمي المهارات المهنية					

ملحق رقم ١٩

نقاط	نقاط تكملة	نقاط	نقاط إلى حد ما	نقاط	لا توافق على الإطلاق
١. يشمل الكتاب الدراسي المادة العلمية لمحتويات المقرر					
٢. يعرض الكتاب الدراسي الموضوعات بصورة جيدة مما يساعد على فهم المقرر					
٣. يتوفر الكتاب الدراسي في الوقت المناسب للطالب					
٥. طباعة الكتاب الدراسي جيدة					
٦. قيمة المادة العلمية للمقرر مناسبة					

ملحق رقم ٢٠

الطبعة الأولى
الخريف ١٤٢٨

مطبعة - ٩ ش أنور من سوق الجملة

٠٤٠٣٤٠٧٢٠٠ - ٠١٢٨٠٧٢٨٠٠

ف: 81 ت: 3/12/2009



تخرج أ. محمد محمد إبراهيم من جامعة القاهرة - حصل على الماجستير والدكتوراة في العلوم الإدارية وشغل مناصب عديدة وممارس العمل الاستشاري والأكاديمي عبر أكثر من 30 عاما في مختلف المواقع

عمل رئيس لقسم إدارة الأعمال بجامعة أسيوط ، ثم وكلا لكتبة التجارة أسيوط والمنوفية ، المستشار والمرفق العام لمركز التنمية الإدارية بالشركة القابضة للغزل والنسيج ، عضو الهيئة الاستشارية بالجهاز المركزي للتخطيط والإدارة المرفق العام لمركز الدراسات الوطنية بمحافظة المنوفية ، حاليا ،

عضو مجلس إدارة شركة مصر ، أمين الكوكة للغزل والنسيج ، عضو مجلس إدارة شركة عمر افندي ، عضو بشعبة التنمية الإدارية بالمجالس القومية المتخصصة عضو لجان تقييم أداء العاملين بالشركة القابضة للغزل والنسيج ، رئيس مجلس إدارة جريدة المنوفية ، نائب رئيس لجنة قطاع العلوم التجارية للتخطيط جدير استشاري للتخطيط والإدارة بالبنك الدولي ، عضو لجان المشروعات الممولة عن طريق هيئة المعونة الأمريكية

غير استشاري في مجال الاستشارات الإدارية والتنسيقية حيث قدم العديد من الاستشارات لكثير من الجهات داخل وخارج مصر في مجالات عديدة تشمل :

اعداد الهياكل التنظيمية وتصنيف وترتيب الوظائف واعداد أدلة العمل لبعض شركات القطاع الخاص العام ، اعداد الهياكل التنظيمية ، تطوير النظم الإدارية والتجارية ، دراسات الجدوى الاقتصادية ، الدراسات التسويقية وتحليل الفرص التسويقية ، تصميم الاستراتيجيات التسويقية والنرويجية

غير استشاري في مجال التدريب ، تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية في مجالات عديدة مثل :

التسويق ، تنمية المهارات البيعية ، المشتريات والمخازن ، التخطيط الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية ، التغيير والتطوير التنظيمي ، نظم المعلومات الإدارية وكتابة التقارير ، تحسين الشكليات واتخاذ القرارات الإدارية ، السموك التنظيمي الإشراف على العديد من الرسائل العلمية للحصول على درجتي الماجستير والدكتوراة في مجالات إدارة الأعمال المختلفة

أ.د. محمد محمد إبراهيم
رئيس مجلس إدارة البيت العربي
أستاذ إدارة الأعمال بجامعة المنوفية
ورئيس الجامعة الأسبق



من مؤلفات أ.د. محمد محمد إبراهيم

- الأصول العلمية للإدارة
- إدارة الأفراد وأسس ترشيده الموارد البشرية .
- الإدارة العامة .
- دراسات الجدوى الاقتصادية .
- الإدارة المالية .
- استراتيجية التسويق الإنتاجي والخدمي .
- إدارة التسويق .
- كيف تكون رجل بيع ناجح ؟
- إدارة الاحتياجات .
- إدارة الإنتاج .
- بإلصافه الي نشر أكثر من (50 بحثا) في المجالات العلمية العربية والأجنبية :
- المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة .
- كيفية اعداد التقارير والبحوث والمذكرات بأسلوب علمي
- لماذا ... ؟ كيف ؟
- الإدارة الأصول المبادئ العلمية والفعالية التنظيمية للمؤسسات .
- التسويق المصرفي كمدخل لتمييز المصرف واحتلال مركز الريادة في السوق المصرفي .
- تسويق وبيع الخدمات السياحية والضيافية .
- الإدارة وإعادة الهيكلة في المشروعات العامة والخاصة .
- التهيئة الوظيفية وآليات التميز الوظيفي المدخل لتحقيق الريادة الوظيفية للعاملين الجدد والقدامى .
- آليات الخطط الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية المخرجات الرئيسية لوظيفة التخطيط إحدى عناصر منظومة العمل الإداري لضبط مسارات العمل بالمؤسسات .
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتطوير وتنمية الأداء البشري .
- بحوث التسويق المدخل لاتخاذ القرارات التسويقية .
- دراسة وتحليل سلوك المستهلك المدخل لتحقيق التوافق بين الإمكانات المتاحة لدى المؤسسة والمنافع الحقيقية للعملاء .

Bibliotheca Alexandrina



0705541

• دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروع الجديدة المدخل الإداري لاتخاذ قرار بإنشاء التسويق السياسي الطريق للتفوق في التميز سلسلة الجودة من المنظور الإداري ،

الوثيقة الأولى : إدارة الجودة من المنظور إدارة الجودة

الوثيقة الثانية : إدارة الجودة من المنظور القياس

الوثيقة الثالثة : إدارة الجودة من المنظور التعامل مع فجوات الجودة

الدار الجامعية

٨٤ شارع زكريا غنيم

الأبراهيمية - الإسكندرية ج.م.ع

ت/فاكس : ٥٩٠٧٤٦٦ - ٥٩١٧٨٨٢ / ٠٣ / ٢٠٢٠

